

UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
Facultad de Ciencias Empresariales
Departamento de Auditoría y Administración



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

MEMORIA PARA OPTAR A TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

**“ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS LABORALES DE
FORESTAL BELEN LTDA”.**

ALUMNO : RODELINDO ANDRÉS SANHUEZA RIOS

PROFESOR GUÍA : ARIEL ADRIÁN YÉVENES SUBIABRE

CONCEPCIÓN, JULIO 2016

“ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS LABORALES DE FORESTAL BELEN LTDA”

Profesor Guía: Ariel Adrián Yévenes Subiabre.

Índice

Contenido:

Índice	3
Dedicatorias.....	7
Agradecimientos	8
Resumen	10
Parte I: “Análisis Empírico”	11
Capítulo I: “Análisis Metodológico”	12
1.- Introducción.....	13
2.- Elementos del Problema de Investigación.....	15
a) <i>Problema de Investigación</i>	15
b) <i>Objetivo General</i>	15
c) <i>Objetivos Específicos</i>	15
d) <i>Preguntas de Investigación</i>	16
e) <i>Justificación</i>	16
f) <i>Viabilidad de la tesis</i>	17
a) <i>Tipo de Investigación</i>	17
b) <i>Diseño de Investigación</i>	18
c) <i>Muestreo y Forma de recolección de datos</i>	18
4.- Metodología Específica.....	19
a) <i>Del Proceso Analítico</i>	19
b) <i>Evaluación</i>	20
Parte II: “Proceso Analítico”	21
Capítulo I: “Competencias laborales”	22
1. Introducción	23
2. Conceptos competencias laborales.....	25
3. Clasificación de competencias	31
a) <i>Clasificación inglesa.</i>	31
b) <i>Según Spencer y Spencer</i>	32
c) <i>Niveles de Competencias</i>	33

Capítulo II: “Competencias Laborales para la Organización”	37
1. Introducción	38
2. Importancia competencia laboral en una organización	39
3. Estandarización y normalización de competencias	43
Capítulo III: “Métodos Determinación de Competencias Laborales”	45
1. Introducción	46
2. Método Análisis Conductista.	48
3. Método Análisis Funcional	52
4. Método análisis constructivista	59
5. Escala Likert.	62
Capítulo IV: “Forestal Belén Ltda.”	65
1.- La empresa en estudio	66
2.- Niveles competencias de Forestal Belén.	71
3.- Competencias requeridas por Forestal Belén	74
<i>a) Área faena</i>	74
<i>b) Área transporte</i>	75
<i>c) Área aserradero</i>	75
<i>d) Área secado</i>	77
<i>e) Área patio</i>	78
<i>f) Área administración</i>	79
<i>g) Observaciones</i>	80
Parte III: “Etapa de evaluación de los trabajadores”	81
1.- Introducción	82
2.- Medición competencias laborales	83
<i>a) Faena</i>	83
<i>b) Transporte</i>	84
<i>c) Aserradero</i>	85
<i>d) Secado</i>	86
<i>e) Patio</i>	87
<i>f) Administración</i>	88
Parte IV: “Análisis Resultados”	90
1.- Análisis y Conclusiones	91

a) <i>Análisis comparativo por nivel</i>	91
b) <i>Análisis comparativo por evidencias</i>	92
c) <i>Conclusiones</i>	93
Referencias	96
Anexos	97

Índice tablas.

TABLA 1.- “Definiciones de Competencias laborales”	27
TABLA 2.- “Niveles de competencias laborales con sus respectivos niveles ocupacionales”	33
TABLA 3.- “Tabla nivel ocupacional por área de Forestal Belén”	72
TABLA 4.- “Tabla niveles ocupacionales Forestal Belén”	73
TABLA 5.- “Competencias requeridas Forestal Belén, área Faena”	74
TABLA 6.- “Competencias requeridas Forestal Belén, área Transporte”	75
TABLA 7.- “Competencias requeridas Forestal Belén, área Aserradero”	75
TABLA 8.- “Competencias requeridas Forestal Belén, área Secado”	77
TABLA 9.- “Competencias requeridas Forestal Belén, área Patio”	78
TABLA 10.- “Competencias requeridas Forestal Belén, área Administración”	79
TABLA 11.- “Medición competencias laborales, Área Faena”	83
TABLA 12.- “Medición competencias laborales, Área Transporte”	84
TABLA 13.- “Medición competencias laborales, Área Aserradero”	85
TABLA 14.- “Medición competencias laborales, Área Secado”	86
TABLA 15.- “Medición competencias laborales, Área Patio”	87
TABLA 16.- “Medición competencias laborales, Área Administración”	88
TABLA 17.- “Resultados competencias NIVELES OCUPACIONALES-EVIDENCIAS”	91
TABLA 18.- “Tabla de resultados por evidencia Forestal Belén”	92

Índice figuras.

Figura n° “Organigrama Forestal Belén”.....66

Índice Anexos.

Anexo n° 1 “listado trabajadores, planilla de sueldos”.....101

Anexo n° 2 “Encuesta aplicada Forestal Belén”.....103

Dedicatorias

Quiero dedicar este logro a mis Padres, Hermana y Familia, porque siempre han estado apoyándome en los momentos que lo he necesitado, son lo que más amo.

A mis amigos y amigas incondicionales, los cuales me acompañaron durante todos estos años y me seguirán acompañando en la culminación de esta etapa y en las nuevas que vendrán.

A todas las personas, los cuales me apoyaron y motivaron en momentos decisivos de mi vida, aportando con mi desarrollo personal y profesional.

Agradecimientos

A mi Madre por sus sacrificios, sus valores y enseñanzas, por ser mi ejemplo a seguir. Sin él estaría perdido en lo que quiero para mi futuro.

A mi padre por su, comprensión y cariño, sin él no sería el hombre que soy.

A mi Hermana por su apoyo, paciencia y dedicación, compartiremos nuestros triunfos, derrotas y seguiremos creciendo juntos.

A mi Familia entera que ha participado de este proceso y me ha brindado su apoyo, amor y preocupación.

A mis amigos y amigas, Universidad y la Vida que han estado presentes en esta etapa tan importante de mi vida y en las próximas que se vendrán.

A mi profesor guía Ariel Yévenes por su apoyo, consejos y detalles, los cuales han sabido marcar la diferencia y brindado nuevas perspectivas sobre mi profesión.

A mi Jefe de Carrera Eduardo Castillo por su ayuda, guía a lo largo de los años de estudio.

A mi Jefe Don Henry Viguera por su ayuda brindada para terminar mi carrera.

A don Guillermo Mesa por sus consejos siempre muy bien fundamentados.

A mis colegas de “Forestal Belén Ltda.” por sus enseñanzas, motivaciones y experiencias, espero poder seguir desarrollándome junto a ellos profesional y personalmente.

A todas las personas que me guiado. Gracias por su disposición, esfuerzos y entrega de conocimientos que permitieron llegar a esta instancia.

*“Hoy me siento afortunado de poder decirlo,
Escribir unas palabras para que así puedan sentirlo.
Quiero dar las gracias por existir,
Por sonreír y celebrar que aún queda mucho por vivir.
Gracias a mi Familia por su amor incondicional desde el inicio,
Por su entrega de cariño y todos sus sacrificios.
Gracias a Mis Padres bondadosos que me arroparon con besos,
Voy a hacerlos sentir orgullosos,
Y a mi hermana por su confianza,
Por enseñarme que la base es el trabajo y la constancia.
Espero no defraudarlos y demostrarles que puedo ser una gran esperanza.
Gracias por no caer en la maldad ni en la ignorancia,
Por nacer en tierra bendecida de luz y abundancia.
Gracias a quien ha hecho posible que yo siga aquí,
Avanzando confiado, esto va por ti”.*

Resumen

Esta investigación tuvo por objeto un análisis de la brecha existente entre las actuales competencias de los trabajadores del proceso productivo, y el perfil requerido por la necesidad de la empresa Forestal Belén Ltda. Relacionados con lograr eficiencia productiva y cumplimientos de los objetivos de ella.

La investigación comienza, con el estudio de los orígenes, definiciones, clasificación, métodos determinación y de cómo las competencias laborales afectan a las organizaciones. Con estos conocimientos se evalúa el estado de Forestal Belén, partiendo desde sus orígenes.

Para conocer las competencias de los trabajadores, se analizaron las condiciones a las cuales éstos se enfrentan para desempeñar sus labores, determinando así su implicancia en los conocimientos y habilidades de los trabajadores. Asimismo, para determinar qué tipo de competencias predominan en éstos, se utilizó la clasificación de competencias propuesta por Mertens (saber, saber ser y saber hacer), complementado con un análisis funcional.

Para el análisis, se aplicaron encuestas para los 83 trabajadores del áreas productiva, “focus group” con jefes de cada área de Forestal Belén Ltda., destacando en los resultados obtenidos, los escasos esfuerzos de parte de ésta por llevar a cabo adecuados procesos de capacitación que permitan disminuir aquella brecha, situación que por ahora se atribuye al escaso conocimiento de la educación técnico profesional respecto a los conocimientos y competencias del “saber” que se emplean en la actualidad en la empresa, lo cual afecta al desarrollo de las competencias del tipo “saber ser”.

Para poder llegar a determinar las falencias de la empresa, se subdividió la empresa por área de proceso productivo, a su vez por nivel ocupacional (Intecap2003), permitiendo así diferenciar las tareas, y los diferentes roles de los trabajadores. Facilitando un análisis más acabado y diferenciado de las competencias.

Parte I: “Análisis Empírico”

Capítulo I: “Análisis Metodológico”

1.- Introducción

Toda empresa necesita contar el personal competitivo para poder llegar a una eficiencia, ya que hace más de dos décadas se detectó que a la par de la tecnología y mecanización, se debe contar con un RR.HH. competitivo capaz de desarrollar sus labores de forma eficaz.

Por ello mediante este análisis a futuro las personas a cargo del reclutamiento de un nuevo personal o rotación interna, puedan tomar una decisión con mayor claridad de lo que necesitan en el proceso productivo de FORESTAL BELEN LDTA.

Por otro lado, al existir pleno conocimiento acerca de la extensión de esta brecha, se puede facilitar la generación de nuevos programas de capacitación profesional orientados a esa área o contribuir a que se potencien los ya existentes.

Señalado lo anterior, cabe dar a conocer el objetivo general del estudio. Este es: Analizar las actuales competencias laborales de los trabajadores de la empresa con el objeto de confrontarlas con el perfil de competencias requeridas por el proceso productivo, y determinar si existe una brecha entre ambos.

Para dar cumplimiento el objetivo general, se han planteado también una serie de objetivos específicos, los cuales son:

Describir las características o condiciones en las cuales se encuentran operando los trabajadores de la empresa. Detectar que tipo de competencias es la que predomina actualmente en los trabajadores de dicha empresa, Estructurar un perfil de competencias que satisfaga los requerimientos actuales y futuros de FORESTAL BELEN. Evaluar el efecto del cambio tecnológico en las competencias laborales existentes en los trabajadores de la empresa.

Las hipótesis de investigación son:

H1: No hay similitud entre las actuales competencias laborales de los trabajadores y los requerimientos de Forestal Belén.

H2: Las competencias del tipo saber hacer son las que predominan en Forestal Belén.

La tesina está articulada de tal forma de facilitar el entendimiento del lector. En una primera etapa se diseñó el marco referencial destinado a sustentar teóricamente el estudio y señalar, además, el marco de referencia para interpretar adecuadamente los resultados. Luego se describió la forma utilizada para recoger la información y dar cumplimiento apropiado tanto a los objetivos como a las hipótesis de investigación dadas anteriormente. Además se señalarán las limitaciones con el objeto de evitar generalizaciones erróneas.

La siguiente etapa corresponde a la presentación y discusión de los resultados obtenidos en forma objetiva y de manera simple. Esta sección pretende dar a conocer los hallazgos a la luz de los objetivos e hipótesis planteados. Finalmente se darán a conocer las conclusiones en forma crítica y objetiva, al amparo del análisis de los resultados.

2.- Elementos del Problema de Investigación

a) Problema de Investigación

La disminución de productividad en el proceso productivo, la falta de crecimiento y oportunidades de conocimientos para los trabajadores de la empresa (saber en qué capacitarlos), es por esto que es necesario con suma urgencia analizar las competencias laborales con las que cuentan los trabajadores de la empresa, y diseñar estrategias para solucionar de manera eficiente esta problemática.

b) Objetivo General

Generar un diagnóstico, producto de un análisis de las competencias laborales de los trabajadores del proceso productivo forestal. FORESTAL BELEN LDTA. Pertenecientes a los Señores Viguera ubicada en la comuna de Los Álamos.

c) Objetivos Específicos

- Definir los conceptos de competencias laborales mediante la conceptualización teórica y la experiencia práctica como marco para la investigación.
- Diagnosticar las competencias laborales en el proceso productivo, desde el punto de vista de los jefes y desde la perspectiva de los directivos.
- Detectar la brecha existente de las competencias que necesita y lo que actualmente tiene.
- Construir una imagen objetivo para proceso productivo.

d) Preguntas de Investigación

- ¿Cuál es la situación actual de la Forestal Belén Ltda.?
- ¿Qué se necesita para alcanzar una producción eficiente laboralmente?
- ¿Qué beneficios conlleva desarrollar las competencias laborales de los trabajadores?
- ¿Qué beneficios conlleva alcanzar el equilibrio con personal competente?

e) Justificación

Actualmente, el concepto “competencia laboral” ha cobrado mayor relevancia en el mundo corporativo; sin embargo, surge en Europa alrededor de la década de los 80’s como marco de referencia para la administración y desarrollo del personal en las corporaciones.

Hoy vivimos en un mundo globalizado en donde los empresarios buscan talento para contar con personal altamente capacitado que pueda ayudar al éxito de la empresa, marcando la diferencia ante los competidores, utilizando las competencias laborales como herramienta para la gestión de Recursos Humanos.

Las competencias laborales, son el “conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos y características conductuales que correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Es aquello que distingue el rendimiento excepcional del normal, y que se observa directamente a través de las conductas de cada empleado en la ejecución diaria de su cargo”.

Dicho de otra forma, las competencias laborales permiten conocer: (i) lo que una persona es capaz de hacer; (ii) si está bien hecho lo que hizo, y (iii) las condiciones en las que el individuo debe mostrar su aptitud.

En nuestro país, fue en la década de los 90’s cuando se detectó la necesidad de modernizar el sistema de formación y capacitación, promoviendo el desarrollo de la competencia laboral para contar con trabajadores certificados y capaces de realizar tareas productivas de calidad en función de las necesidades de cada empresa.

Al respecto, los modelos de competencia son a su vez una herramienta valiosa para la gestión de Recursos Humanos en las empresas, que permiten una dirección sobresaliente en procesos

como: i) la capacitación; ii) el reclutamiento; iii) la selección; iv) la contratación; v) la compensación; vi) la evaluación, y vii) la promoción y ascenso de los empleados.

El proyecto en si desea analizar los conceptos, logrando utilizarlos en la eficiencia de la empresa, permitiendo un desarrollo sustentable en el tiempo.

f) Viabilidad de la tesis

La investigación posee gran factibilidad, ya que se necesita conocer las actuales competencias laborales con las que cuenta “FORESTAL BELEN LTDA”.

Como trabajador poseo la información de formas eficaz y oportuna de lo que sucede en la empresa. A su vez los conocimientos teóricos, herramientas, materiales y tiempo necesario para llevar a cabo la investigación.

En consecuencia, realizar esta investigación, permitirá esbozar ciertas ideas que podrían ser útiles a los jefes y en caso de ser necesarias proponer estrategias para la elaboración de un plan de capacitación, evaluación, consultoría, u otras.

3.- Metodología General

a) Tipo de Investigación

La presente investigación es de tipo exploratoria, cuyo fin es obtener mayor profundidad sobre los aspectos del problema planteado y conocer más acerca del objetivo de estudio, desde donde se plantearán nuevos puntos de vista y estrategias. El término exploratorio, aplicado a ésta investigación pertenece al contexto de canalizar la información para cumplir el objetivo. La investigación no busca un nivel terminal o acabado, sino que busca abrir paso a estudios sucesivos, para avanzar en el análisis de las competencias laborales.

Esta investigación utilizo la identificación de competencias, la que se realizó a través del análisis funcional. Este análisis fue utilizado para determinar las competencias mediante la desagregación y el ordenamiento lógico de las funciones productivas que se llevan a cabo

Dentro del proceso de la empresa, obteniendo la identificación de los elementos que servirán de base para la configuración requerida de Normas de Competencia Laboral.

b) Diseño de Investigación

La presente investigación corresponde a un estudio no-experimental, ya que los fenómenos observados responden a su contexto natural.

Se recopilarán información en base a las necesidades de la empresa, en base a base de datos e información interna de esta. También en recopilación de información se utilizó un cuadro comparativo a través de una entrevista y un cuestionario elaborados por el investigador con la asesoría y validación de expertos en el área (jefe de planta y jefe producción).

c) Muestreo y Forma de recolección de datos

La presente investigación posee un muestreo por Conveniencia debido a que se utilizarán elementos de fácil disposición pertenecientes al proceso productivo de la empresa, como lo son:

- Encuestas directa a los trabajadores.
- Evaluaciones realizadas por los jefes correspondientes al área.
- Resultado de producción por sector.

De estas muestras se obtendrá información referente al universo del cual se desee estimar (Ej. Sector aserradero). Considerando como universo el proceso productivo.

4.- Metodología Específica

La metodología a utilizar es mediante el estudio de los diferentes autores competencias laborales desde su origen a hoy en día. Además de como este concepto representa una trascendencia en las empresas y su desempeño productivo.

Mediante el análisis funcional se definirán las competencias que requiere Forestal Belén en su proceso productivo, para luego determinar con las que cuentan sus trabajadores.

a) Del Proceso Analítico

Se construirá un referente teórico a partir de conceptos. Para el caso la definición de “competencia laboral” se tratará de una definición operacional, desarrollada por distintos autores, adoptando una y mejorándola a partir de distintas perspectivas que le van dando forma y sentido.

Se analizarán ejemplos de autores, que han sido reconocidos como buenas prácticas ya sea por su trayectoria como por su aporte en materias laboral. Esta comparación permitirá entender:

- El tema de competencia laboral de la empresa.
- Cuáles son los temas ausentes en dichas definiciones y cuáles son los temas que no deben faltar en un análisis de competencias laborales.

La comparación de ambos aspectos permitirá mayor claridad respecto del diagnóstico.

Esta etapa será la convergencia de diferentes recursos metodológicos, los cuales harán posible una aproximación a la realidad actual que vive la empresa y a las diferentes posibilidades de proyección en materia de competencias laborales.

En cuanto a la información de la empresa, En primera instancia se recopilarán datos secundarios mediante una revisión de documentos que contengan información estadística. El tener información de acuerdo a la experiencia le da un soporte concreto al análisis.

Las principales fuentes de información secundaria de la empresa a utilizar son:

- Evaluación desde los jefes a los trabajadores.
- Hoja de vida en la empresa (logros, beneficios, ascensos, etc...)

Las principales fuentes de información secundaria externas a utilizar son:

- Estudios aplicados a empresas para medir sus competencias laborales.

La imagen construida a partir del proceso analítico permitirá identificar aquellos temas comunes en los procesos de análisis de la empresa en estudio. Esta diferenciación, será reconocida por el análisis de la información estadística. Desarrollando un diagnóstico sinérgico de la empresa

b) Evaluación

Etapa correspondiente a un diagnóstico para dar cuenta de las falencias de la empresa, para ofrecer las líneas de posibles soluciones.

Parte II: “Proceso Analítico”

Capítulo I: “Competencias laborales”

1. Introducción

El proceso de globalización que ha tenido la economía mundial durante los últimos años ha transformado las relaciones comerciales entre empresas, conformándose bloques o alianzas para enfrentar con mayor fortaleza los requerimientos propios y ajenos para su crecimiento económico, tomando en cuenta el continuo avance de la ciencia y la tecnología, y los cambios en la forma de producción, productos, sistemas de información, métodos de ventas, entre otros; persiguiendo convertirse en una “organización competitiva”. (INTECAP, 2003)

El mercado internacional sufre cambios acelerados y las empresas deben tener la capacidad de plantear, diseñar y desarrollar Ventajas Competitivas que les permitan evolucionar para poder alcanzar, sostener y mejorar su posición en el entorno socioeconómico. Las ventajas competitivas involucran una serie de nuevas prácticas de gestión, nuevos procesos que construyan organizaciones más productivas y una administración integral del recurso humano. Como resultado permiten a las organizaciones buscar la excelencia, logrando productos o servicios con excelente calidad, que les permitirán obtener beneficios sostenibles y rendimientos superiores a los de sus competidores. (INTECAP, 2003)

La Gestión de Recursos Humanos involucra las competencias laborales, es decir que necesitan contar con personal “Competente” que demuestre ser capaz de ejecutar su trabajo eficientemente, que tenga los conocimientos teóricos, pero que además tenga la capacidad de lograr un objetivo o resultado en un contexto dado, porque hay que recordar que lo que diferencia a una empresa de otra no es lo moderno de su tecnología, los procesos de producción o su estructura organizativa, lo que hace la diferencia es la calidad del recurso humano que trabaja para ella y las estrategias que adopte para lograrlo. (INTECAP, 2003)

Producto de la importancia de contar con personal altamente competente para mantener una diferencia productiva. Se estudiara los métodos funcionales y conductual para determinar las competencias inmersas en la empresa. Nos enfocaremos el método funcional consistente en un proceso de cuatro pasos: mapa funcional en el cual se representa gráficamente las funciones, actividades y se identifica el propósito principal y las competencias que deben poseer los empleados; normas técnicas en donde se determinan las labores, evidencias por

desempeño, evidencias por producto, evidencias por conocimiento y evidencias actitudinales ; matriz funcional en donde se determinan los niveles de competencias que se requieren para cada cargo.

2. Conceptos competencias laborales.

Dentro de una organización, el recurso humano juega un importante rol. Es el activo de mayor valor al interior de ésta, el cual le otorga los retornos esperados a los directivos, haciéndola viable. Sin embargo, el constante cambio en el entorno provoca que se concentre el análisis en la producción, dejando de lado o descuidando la atención en el recurso humano. Dada la avanzada tecnología que obliga a las empresas a reestructurar sus procesos productivos, los trabajadores de éstas deben desempeñar sus tareas y funciones empleando capacidades y habilidades potenciadas gracias a diversas formas de capacitación orientada a incrementar los conocimientos de éstos. En un esquema de ganar-ganar, junto con agregar más valor a los productos y/o servicios, se logra contando con trabajadores con conocimientos y aptitudes de querer mejorar, ya sea para la empresa o para sí mismo. Es ahí donde entra la competencia laboral.

¿De dónde proviene la noción de competencias?

- David Mc Clelland (1973), dijo que “se debería evaluar la competencia y no la inteligencia.”
- La Oficina de Educación de los Estados Unidos (1980) implemento programas de educación y entrenamiento basados en competencias.
- Richard Boyatzis (1982) publico el libro “El Gerente Competente” el cual trataba sobre la evaluación de competencias tales como trabajo en equipo.
- La Psicología diferencial estudio las diferencias intrapersonales, interpersonales y entre grupos. Estudiaron las diferencias en conocimientos, destrezas, aptitudes y otras características de las personas (CDAo).
- Gardner en 1980 hablo de inteligencias múltiples, contrario al concepto generalizado de Inteligencia general.
- El enfoque europeo de las competencias lo da el Consejo Nacional de Cualidades Profesionales (Reino Unido). (INTECAP, 2003)

Asimismo, Taylor verificó que la eficiencia de los trabajadores no sólo depende del método de trabajo y del incentivo laboral, sino también de un conjunto de condiciones que garanticen el bienestar físico del trabajador y disminuyan la fatiga. Dentro de estas condiciones, destacan la adecuación de instrumentos y herramientas de trabajo y de equipos de producción, con el fin de disminuir el esfuerzo del operador y la pérdida de tiempo en la ejecución de la tarea, como así también el ambiente físico del trabajo, de manera que el ruido, la ventilación e iluminación contribuyan a la eficiencia del trabajador.

Actualmente las organizaciones le dan una gran importancia al tema, sin embargo, ya en el año 1973 nace el concepto de *competencias* cuando el Departamento de Estado Norteamericano decidió realizar un estudio orientado a mejorar la selección de personal, encomendando a David Mc Clelland, profesor de la Universidad de Harvard. Según Gallego (2000), este estudio estuvo orientado a detectar las características presentes en las personas a seleccionar, características que podrían predecir el éxito de su desempeño laboral. A aspectos tales como los conocimientos y las habilidades, criterios ambos utilizados tradicionalmente como principales factores de selección, junto con la experiencia profesional.

Este estudio, a la vez, motivó que otros expertos se involucraran en el tema y descubrieran nuevas técnicas para analizar aquellas competencias presentes en las personas. Es el caso de Inglaterra, se comienza en 1981 a aplicar técnicas de análisis, como la técnica de incidentes críticos, orientada a definir las habilidades básicas que debería tener el personal de las organizaciones para garantizar un desempeño eficiente (Gallego, 2000).

El tema de las competencias laborales ha sido tratado en distintos estudios, tanto en América Latina como en nuestro país. Dentro de estas investigaciones cabe destacar el realizado por el uruguayo Eduardo Rojas, quien en 1999 y bajo el título “*Saber obrero y la innovación en las empresas: las competencias y las calificaciones laborales*”, trata de describir los saberes y las competencias, tanto prácticas como profesionales desde una óptica metodológica y teórica, además de desarrollar instrumentos adecuados para los cambios, uniendo la competencia comunicativa a la profesional, de los obreros.

A nivel nacional, destaca el estudio realizado en 2001 por David Bravo y Dante Contreras del Departamento de Economía de la Universidad de Chile. Bajo el título “Competencias básicas de la población adulta: Chile 2001: Resumen ejecutivo” se preparó e implantó una encuesta bajo estrictos estándares internacionales, la cual buscaba investigar en qué medida el nivel y calidad de la calificación y de las competencias laborales de la población adulta chilena, era el apropiado para enfrentar los desafíos de una nueva etapa de desarrollo con equidad, en el contexto de una economía internacional más competitiva y globalizada.

Estudio que permitió ver como la globalización ha forzado a las organizaciones a rediseñar sus formas de trabajar, como así también el dirigir y operar procesos, con lo cual las habilidades requeridas tienden a ser mayores. Para lograr lo anterior, las empresas deben adaptarse y anticiparse a los cambios planeando sus estrategias e involucrar en éstas a su activo de mayor valor para la empresa (trabajadores), para lo cual se requiere una gestión de recursos humanos basada en competencias.

A continuación se presentan las definiciones competencia laboral formuladas tras el paso de los años.

TABLA 1: Definiciones de “Competencia laboral”.

Autor/Según	Año	Definición
Rodríguez	1999	“el conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permite la realización exitosa de una actividad”.
Llorente	1998	“las características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con una actuación de éxito en un puesto de trabajo”.
		“una característica subyacente de un

Spencer y Spencer	1993	individuo, que esta causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definidos en términos de un criterio”.
Helleriegel	2009	<p>Afirma que una competencia se refiere a la combinación de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que contribuyen a la efectividad personal. Es la capacidad de movilizar y aplicar correctamente en un entorno laboral determinado, recursos propios como, habilidades, conocimientos y actitudes, y recursos del entorno para producir un resultado definido.</p>
Benavides	2002	<p>Puntualiza competente y competencia como, “competente, cualificación personal establecida con el fin de afirmar que el individuo es capaz de lograr las metas establecidas para un empleo. Competencia, se ha generalizado en la jerga organizacional como un término que puede asociarse e interpretarse con los varios significados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relación con la competición o rivalidad entre compañías o productos. • Usualmente se asocia con especificidad de la delegación, tiene una relación directa con él; análisis de cargos, en cuanto determina las responsabilidades delegadas. • Puede estar asociada con la

		<p>responsabilidad contractual definida con la organización. En cuanto al individuo, éste reconoce si una labor es de su competencia o si es competencia de otra instancia o persona.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Puede relacionarse con la autoridad si el término se utiliza con relación a otro sujeto o con un nivel de cargo.
--	--	--

Fuente: Elaboración propia, Basado agenda 1, sobre competencia laboral.

Dada la importancia que tiene el recurso humano para una organización, surge la necesidad de éstas en poner atención y énfasis en las personas y en su desarrollo si desean ser realmente competitivas, y considerar que no solo la capacitación, la reingeniería y reestructuración son las soluciones a las mejoras que se requiere. Dado lo anterior, entran en juego los modelos de competencias, los que ayudan a tener un conocimiento de las características de las personas y de lo que necesita la empresa.

Asimismo Mertens (1997) identifica la siguiente clasificación de competencias:

- *Competencias Básicas o del **saber**: son aquellas que se adquieren en la formación básica y que permiten el ingreso al trabajo, como por ejemplo habilidad para leer y escribir, comunicación oral, etc.*
- *Competencias Genéricas o del **saber ser**: son aquellas que se relacionan con los comportamientos y actividades laborales propias de diferentes ámbitos de producción, como por ejemplo la capacidad de trabajo en equipo, y habilidad para negociar y planificar.*
- *Competencias Específicas o del **saber hacer**: son aquellas que se relacionan con aspectos técnicos directamente con la ocupación.*

Por su parte INTECAP (2003) *indica que desde los años ochenta, debido a la desactualización de los sistemas educativos y de formación profesional prevalecientes en países desarrollados, el término competencia tomó un nuevo empuje. Actualmente representa un factor clave para la competitividad de las instituciones y empresas que quieren estar a la vanguardia y así hacer negocios en los mercados globales.*

Son múltiples las definiciones que se les da a competencia laboral, por ejemplo en recursos humanos se habla comúnmente de aptitudes, intereses y rasgos de personalidad para representar parámetros según los cuales podamos diferenciar a las personas. Sin embargo, hoy día es cada vez más común encontrar las descripciones de puestos, o los requerimientos de nuestros superiores en términos de competencias.

3. Clasificación de competencias

a) *Clasificación inglesa.*

El modelo establecido de Inglaterra se toma tres tipos de competencia a saber, competencias básicas, competencias genéricas y competencias específicas.

- **Competencias básicas**, se refieren a las capacidades elementales que posee un individuo, que le permiten adaptarse a los diferentes contextos, tanto laborales como de otra índole, poder comunicarse, lógica para analizar y sintetizar diferentes hechos, al enmarcar dentro de principios, valores y códigos éticos y morales.
- **Competencias Transversales**, también llamadas genéricas se refieren a las capacidades requeridas en diversas áreas, sub-áreas o sectores, que permiten llevar a cabo funciones laborales con niveles de complejidad, autonomía y variedad, similares. Están relacionadas con la capacidad de trabajar en equipo, de planear, programar, administrar y utilizar distintos recursos, tecnológicos, materiales humanos, físicos, atender clientes y otras partes.
- **Competencias Técnicas**, son las capacidades laborales de índole específica de un área ocupacional o de competencia determinada, relacionadas con el uso de tecnologías y metodologías y lenguaje técnico para una determinada función productiva.

Los tres tipos de competencia se conjugan para constituir la competencia integral del individuo y se pueden adquirir las primeras, básicas y transversales por programas educativos y de capacitación y las siguientes, técnicas, además de las formas mencionadas también en el centro de trabajo o en forma autodidacta.

b) Según Spencer y Spencer

Para Spencer y Spencer son cinco los principales tipos de competencias:

1. Motivación. Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo aleja de otros.

2. Características. Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Los motivos y las características son operarios intrínsecos o “rasgos supremos” propios que determinan cómo se desempeñan las personas a largo plazo en sus puestos sin una supervisión cercana.

3. Concepto propio o concepto de uno mismo. Las actitudes, valores o imagen propia de una persona. Los valores de las personas son motivos reactivos que corresponden o predicen cómo se desempeñaran en sus puestos a corto plazo y en situaciones donde otras personas están a cargo.

4. Conocimiento. La información que una persona posee sobre áreas específicas. El conocimiento es una competencia compleja. En general, las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma forma en que se utilizan en el puesto. En primer lugar, muchas evaluaciones de conocimiento miden la memoria cuando lo que realmente importa es la información. La memoria de los hechos específicos es menos importante que saber cuáles son los hechos relevantes para un problema determinado, y dónde encontrarlos cuando se necesitan. En segundo lugar, las evaluaciones de conocimiento son “respondedoras”. Miden la habilidad de las personas para determinar cuál es la respuesta adecuada entre una variedad de respuestas, pero no miden si una persona puede actuar en base al conocimiento.

5. Habilidad. La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. Las competencias mentales o cognoscitivas incluyen pensamiento analítico (procesamiento de información y datos, determinación de causa y efecto,

organización de datos y planos) y pensamiento conceptual (reconocimiento de características en datos complejos). (Alles, 2000)

c) Niveles de Competencias

Los niveles de competencia sirven a la organización para visualizar las posibilidades de ascenso y transferencias entre diferentes cargos de trabajo y para determinar el grado de capacitación que el empleado necesitará para ser competente en una posición determinada.

Las competencias laborales tienen la característica de ser transferibles a distintos cargos de trabajo. Por esta razón se definen cinco niveles de competencia que varían de acuerdo a la complejidad y variedad de las actividades que se realizan y a la autonomía para realizarlas.

TABLA 2: Niveles de “Competencia laboral” con sus respectivos NIVELES OCUPACIONALES.-

NIVELES DE COMPETENCIA		
NIVEL OCUPACIONAL	NIVEL DE COMPETENCIA	CARACTERÍSTICAS
Operativo	1 Básico Tradicional No calificado Semicalificado (Operarios, ayudantes, auxiliares)	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia en el desempeño de un conjunto pequeño de actividades de trabajo o funciones productivas simples, con poca autonomía en el desarrollo de sus actividades y trabajo en equipo. • Predominan las actividades rutinarias, repetitivas, predecibles, y el manejo, operación y mantenimiento de herramienta y equipo manual, eléctrico y mecánico básico determinado en el estado de caracterización de cada sector.

	<p>2</p> <p>Técnico Calificado Altamente calificado (Técnicos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia en un conjunto significativo de actividades de trabajo o funciones productivas variadas, realizadas en diversos contextos, de la ocupación o área. • Se requiere a menudo colaboración con otros y trabajo coordinado en equipo. • Predominan actividades complejas no repetitivas y el manejo, operación y mantenimiento de herramienta y equipo mecánico y eléctrico, el cual, contribuye a la mejora de la calidad y productividad del servicio o producto a obtener, comparado con el del nivel anterior.
<p>Medio</p>	<p>3</p> <p>Industrializado Técnico Medio Mandos Medios (Supervisores Técnicos medios, Jefes de Unidad o Sección, Coordinadores, Monitores, Instructores nivel 1)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia de una amplia gama de actividades de trabajo o funciones productivas variadas, desempeñadas en diversos contextos. Desarrollan actividades complejas y no rutinarias. • Posee la habilidad para instruir, para mejorar métodos y distribuir, coordinar, vigilar, supervisar la actividad de terceros. • Posee alto grado de responsabilidad y autonomía o no en la ejecución. • Personal especializado en la preparación y control de la calidad de la producción y de los procesos en un área de las empresas de cualquier sector de la actividad económica. Realizan ensayos y análisis de materia prima y de procesos de productos. • Operan, controlan y dan mantenimiento al equipo computarizado de producción el cual incluye altamente en la calidad y la productividad de productos o servicios de las empresas.

Ejecutivo	4 Profesional Mandos medios (Jefe de planta de Producción, Administradores Jefes de Depto. Instructores nivel 2)	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia para el diseño, planificación, análisis y administración en una gama de actividades complejas o funciones de trabajo, desempeñada en una variedad de contextos profesionales o en una o varias partes de un proceso productivo. • Posee alto grado de responsabilidad y autonomía. • Tiene responsabilidad por el trabajo de otros y responsabilidad ocasional en la asignación o planificación de recursos. Autonomía laboral. • Responsable del diseño, planeación y desarrollo de las actividades que conforman los procesos de producción para productos o servicios, proponen o diseñan nuevos procesos, equipo, herramienta, software y otros para el aumento de la productividad, competitividad y calidad de la empresa. • Posee un alto nivel de creatividad, capacidad de análisis y conocimientos • técnicos de una o varias áreas o especialidades, relacionadas con las • funciones laborales que desempeña en uno o varios procesos de la línea de producción de una empresa.
	5 Profesional Especializado Directivos Alta Gerencia (Directores,	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia para la aplicación, evaluación de una gama de principios fundamentales y de técnicas complejas, en una amplia variedad de contextos y procesos a menudo impredecibles. • Poseen total autonomía personal y responsabilidad frecuente en la asignación de recursos.

	<p>Gerentes, Sub gerentes, Jefes de División, Asesores, Instructores nivel 3)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad en el análisis, la dirección, diagnóstico, evaluación y transformación del diseño, planeación, ejecución y desarrollo de actividades. • Responsable de planificar, evalúa y transformar los procesos de una línea de producción para el aumento de la productividad, calidad de productos y servicios, y la competitividad empresarial. • Poseen alto nivel de creatividad y capacidad de análisis y conocimientos técnicos en las áreas o especialidades relacionadas con los procesos de una o varias líneas de producción de la empresa. • Evalúa y transforma procesos, fundamentales, políticas y planificación estratégica de la organización.
<p><i>Fuente: Gestión por Competencia Laboral. INTECAP. 2003. P 51-53</i></p>		

Capítulo II: “Competencias Laborales para la Organización”

1. Introducción

La aplicación de las competencias laborales con el tiempo ha demostrado que tiene múltiples beneficios para el trabajador y para la empresa.

Dentro de los beneficios para los trabajadores, el enfoque de las competencias laborales les permite tener una mayor participación en las operaciones de la empresa, lo que da como resultado un mayor nivel de compromiso, participación y lealtad hacia la misma.

Una persona para poder llevar a cabo una actividad laboral debe poseer conocimientos teóricos, habilidades y destrezas. Con los procedimientos actuales el título que la persona posea, es el indicador de su conocimiento, sin embargo al trabajar por competencias, esto no es suficiente.

Para las empresas, en primer lugar porque al gestionar el recurso humano por competencia laboral, se aseguran que las políticas y las acciones que tomen se orienten al cumplimiento de los objetivos de la organización y a la búsqueda de la mejora continua, a través de la estimulación de competencias laborales, en segundo lugar porque permite detectar las necesidades de capacitación de los empleados efectivamente.

En tercer lugar todo este proceso de capacitación permite que la compañía obtenga mano de obra calificada y competente en sus áreas de experiencia. Así como ofrecer mayores y mejores oportunidades de carrera dentro de la empresa a los trabajadores. En cuarto lugar la empresa verá una mejora notable en el clima organizacional de la misma.

Las mejoras en cuanto a eficiencia productiva que ofrecen las aplicaciones de competencias en una empresa es motivante a implementarlas, ya sea como capacitarlas o simplemente más riguroso al momento del reclutamiento.

2. Importancia competencia laboral en una organización

A lo largo de los años las empresas han manifestado un interés creciente en la importancia que tiene el capital humano en ellas, y por ende han incrementado la atención sobre los colaboradores. La razón de lo anterior se debe a que al existir una fuerza de trabajo que está motivada, el resultado que se obtiene en la organización es superior. Es aquí donde entra la gestión de recursos humanos por competencia laboral, la cual permite al responsable de recursos humanos utilizar la información eficientemente, al partir del conocimiento del objetivo principal que la empresa persigue y desarrolla desde allí todas sus funciones.

El valor de las competencias radica en que los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, no son considerados individualmente sino como un conjunto. La mayoría de las actividades de recursos humanos están relacionadas y se ven beneficiadas con las competencias laborales. En este modelo, estas se dirigen hacia dos grandes objetivos:

- Captar recurso humano competente
- Factores que motivan la competencia.

Dado lo anterior, han surgido una serie de estudios que apuntan a resolver el dilema de qué finalmente puede motivar a los empleados, es así como han surgido modelos que pretenden contestar esta difícil pregunta que deben enfrentar las empresas.

¿En que afecta mi empresa no tener personal competente?

Es así como pasamos a comentar un modelo propuesto por “Groysberg y Lee” en su artículo “Motivación de los Empleados: un poderoso modelo nuevo”, este propone que existen palancas organizacionales que ayudan abordar las Competencias. Dichas palancas son:

1. El sistema de recompensas: acá es relevante que la organización pueda distinguir eficazmente a quienes se desempeñan bien de los que se desempeñan mal, vinculando de esa forma las recompensas con el desempeño obtenido, dando mejores oportunidades para que las personas progresen. Para ello se debe:

- Diferenciar claramente a quienes se desempeñan bien de los que lo hacen mal o mediocremente.

- Vincular claramente las recompensas con el desempeño.
- Pagar igual de bien que sus competidores.

2. La cultura: las empresas deben procurar que sus colaboradores formen lazos entre ellos, con sus jefes y con la organización. Cuando las organizaciones crean un sentimiento fuerte de camaradería, la cultura que se tiene en ella, es de trabajo en equipo, colaboración, apertura y amistad. Para ello se debe:

- Fomentar la confianza mutua y la amistad entre colegas.
- Valorizar la colaboración y el trabajo en equipo.
- Alentar el intercambio de mejores prácticas.

3. Diseño de puestos de trabajo: los colaboradores se sienten más motivados en sus trabajos cuando este es significativo, interesante y desafiante. Para ello se debe:

- Diseñar trabajos que tengan roles particulares e importantes en la organización.
- Diseñar trabajos que sean significativos y que fomenten un sentido de contribución a la organización.

4. El proceso de gestión del desempeño y asignación de recursos: los colaboradores ven incrementada la motivación cuando aprecian que la gestión del desempeño y asignación de recursos son procesos justos, confiables y transparentes. Para ello se debe:

- Aumentar la transparencia de todos los procesos.
- Enfatizar la justicia de los procesos.
- Construir confianza siendo justo y transparente al otorgar recompensas, tareas u otras formas de reconocimiento.

Como podemos observar, uno de los pilares fundamentales para poder incrementar la motivación y los lazos con los colaboradores es tener un proceso de gestión del desempeño o competencias, con ello las empresas ven incrementado sus utilidades. Para que una empresa pueda gestionar las competencias se requiere que la empresa se centre en lo que mejor sabe, puede y quiere hacer (Martínez, Iglesias, 2005), así podrá definir aquellas competencias que requieren tener los empleados para que ella pueda salir adelante. Una vez definidas las competencias claves que deben desarrollar los empleados, las compañías deben comenzar a gestionarlas, de esa forma uno puede ver las brechas existentes entre el nivel deseado por la compañía y lo entregado por el colaborador. Dado lo anterior, se puede decir que un profesional es competente cuando su actuación la lleva a cabo con eficiencia, efectividad y eficacia. Cuando se da lo anterior, las compañías deben “gestionar el conocimiento” cuyo objetivo es identificar el conocimiento que producen los trabajadores de alto desempeño para convertirlo en información que pueda ser re-utilizada por el resto de los empleados de la empresa (Cariola, Quiroz, 2008).

Cabe destacar que competencia no es un concepto abstracto, sino más bien comportamiento, por ende las organizaciones deben ser capaces de palparlas, medirlas, teniendo en cuenta que están ancladas en conductas observables y que contribuyen a la idoneidad del trabajador. Las organizaciones, por lo tanto, al momento de gestionar por competencias, deben determinar aquellas relevantes para la compañía, para ello deben (Sánchez, Martínez y Marreno, 2005):

1. Determinar las competencias organizacionales: estas competencias permiten crear un rasgo diferencial en el mercado. Acá la compañía debe realizar un análisis estratégico, el cual incluye elementos tales como misión, visión, valores y objetivos. Uno debe procurar la alineación de las competencias con los elementos estratégicos.
2. Determinar las competencias corporativas: estas competencias son las que deben conocer todo el personal, para corresponder con su desempeño a la oferta de valor que la empresa hace a sus clientes, o sea son las competencias necesarias en la empresa para conseguir sus objetivos estratégicos, respetando los valores de la organización.

3. Determinar las competencias técnicas o de procesos: este tipo de competencias se refieren a los comportamientos precisos en cada unidad funcional para conseguir sus objetivos, basándose en su misión y metas dentro de la estrategia organizacional y relacionándose con los aspectos técnicos de la misma.

4. Determinación de competencias de rol y posición: las primeras corresponden a aquellas compartidas por los trabajadores que desempeñan un conjunto de actividades comunes, y las segundas corresponden a las que están contextualizadas en procesos de trabajo específicos.

De esta forma se logra dimensionar las brechas existentes entre lo requerido y lo disponible.

3. Estandarización y normalización de competencias

Para el Modelo Norte (INTECAP), la Norma Técnica de Competencia Laboral es un “estándar con el cual se determina el nivel de Competencia Laboral que una persona debe poseer, para desempeñarse en un área funcional, un proceso productivo o procedimiento determinado”.

La Normalización de las competencias surgió como una solución a la necesidad de identificar eficazmente y definir las competencias laborales de un gran número de personas.

Para ello se creó un sistema que permitió la identificación precisa de los aspectos que se deben tomar en cuenta para asegurar a través de una evidencia cierta y objetiva que la persona es competente en el área en el que se le está certificando. (INTECAP, 2003)

El elemento de competencia debe completarse acompañándolo de los llamados componentes normativos que se describen a continuación:

a) Criterios de Desempeño

Estos son los que determinan lo que es necesario para que el desempeño de una persona sea considerado competente.

Expresan qué es lo que se espera del desempeño y exponen los resultados que se consideran significativos para alcanzar lo previsto, haciendo referencia a la calidad que deben poseer. (INTECAP, 2003,)

b) Campo de Aplicación

Este componente describe las condiciones en las que la persona debe demostrar la competencia, establece las diferencias circunstancias con las que una persona puede encontrarse en el sitio de trabajo.

Define la situación y el contexto en el que el trabajo será desarrollado, así como el equipo y materiales a utilizar, las condiciones de trabajo, entre otros.

El campo de aplicación es la parte más susceptible a cambio y actualización de la norma, pues las circunstancias en las que se realiza el trabajo pueden variar constantemente. (INTECAP, 2003)

c) Evidencias

El componente de la norma donde se define cómo se debe probar o mostrar la competencia lo conforman las evidencias, las cuales se clasifican en cuatro:

1. Evidencias por Desempeño. Se refieren al producto resultante del elemento de competencia, que sea una prueba inobjetable de que la persona posee la competencia para realizar la actividad referida. Las evidencias por desempeño detallan las acciones que la persona puede demostrar, requieren de la observación y el análisis del proceso de trabajo de la persona evaluada. (INTECAP, 2003)

2. Evidencias por Producto. Son las evidencias que detallan los resultados o productos obtenidos que pueden usarse como evidencia para demostrar que la actividad fue realizada. (INTECAP, 2003)

3. Evidencias de Conocimiento. El elemento de Competencia además de las evidencias técnicas, también debe incluir con precisión los requerimientos de conocimiento y de comprensión que la persona que se evalúa debe poseer.

Estas evidencias se refieren a las teorías, principios y habilidades cognitivas que una persona posee y que le permiten tener la base para un desempeño eficiente. (INTECAP, 2003)

Capítulo III: “Métodos Determinación de Competencias Laborales”

1. Introducción

El sistema de competencia laboral está compuesto por varios elementos que a su vez constituyen subsistemas dentro del sistema global, con sus propias dinámicas internas (autorreferenciales). Esto significa que ante la pregunta: ¿qué es el sistema de competencia laboral?, la repregunta es: ¿a qué dimensión de la competencia se está refiriendo.

Antes de pasar a cada uno de estos subsistemas de la competencia laboral, convendría preguntarse cómo un concepto que en el español (no así la palabra competency o competence en inglés) tiene un doble significado, “disputa” y “aptitud”, se está convirtiendo en un verdadero sistema de significados y de creencias en la actualidad.

Para responder a esa pregunta, se puede utilizar una analogía con el surgimiento del concepto de calidad en las organizaciones. Este concepto siempre ha existido como parámetro de propiedad inherente a una cosa y como tal, integraba el lenguaje de las empresas. En un momento dado, la calidad emergió como eje para la creación de ventajas competitivas en el mercado y empezó a difundirse como base de las estrategias de competitividad-productividad de las empresas. Con el tiempo, se ha convertido en un verdadero sistema de significados y símbolos, volviéndose un detonador de cambio en las organizaciones. En la actualidad, bajo el concepto de “calidad total” se entienden muchas cosas diferentes, pero al mismo tiempo, hay un conjunto de símbolos y significados en común, que son efectivos y que pretenden instalar un nuevo paradigma de acciones de las personas. Esto hace que en un momento dado los aspectos básicos ya no están en discusión y son aceptados por la comunidad empresarial y laboral, instalándose como lenguaje en las empresas, para quedarse (Mertens, Palomares, 1993). En cuanto a su dinámica, el concepto de calidad total empezó relativamente suelto, con varias interpretaciones y aproximaciones, y en muchos casos, con un discurso mucho más allá de los hechos en las empresas. En la actualidad, esto ya no se considera válido y el movimiento se ha ido normando con la aparición de las normas ISO, los premios de calidad y la actualización de las normas. La analogía se da también a nivel de las interpretaciones. En materia de calidad hay escuelas que disputan fuertemente entre sí (por ejemplo, Duran, Crosby). Hay muchos modelos y se dan diferencias nacionales por las idiosincrasias, por las instituciones sociales que se han desarrollado, por las interpretaciones encontradas del

movimiento sindical versus las del empresariado, y también de una evolución de modelos de calidad cerrados a interpretaciones abiertas y complejas.

En cuanto al “mundo real” de la empresa y el mercado de trabajo, Es la lógica de transformación del aparato productivo y del mercado de trabajo que corresponde; su sustento en el mundo de la empresa y en el de las personas. Esta parte se dedicará a las interpretaciones en términos generales para aterrizar, en la revisión de algunos modelos que operan en la práctica.

El aporte que aquí se pretende hacer es el de plantear y comentar cómo se puede entender el concepto de competencia en sus diferentes manifestaciones, lo que permitirá orientar futuras acciones relacionadas con la competencia laboral.

Un especialista inglés con experiencia práctica en implementar esquemas de competencia en empresas comenta que, bajo el paraguas de la competencia, hay una gran divergencia en aproximaciones, definiciones y aplicaciones. En su visión, los académicos discuten acerca de las definiciones puras de las competencias, las calificaciones, las tareas, y prestan poca importancia al desarrollo de un marco de interpretación práctico. Las empresas necesitan tal marco porque en el mundo real de la producción es donde se mezclan y confunden los términos (Roberts, 1995/96). Esto ocurre en uno de los países protagónicos en el desarrollo y aplicación de la competencia laboral, que es Inglaterra.

La apreciación anterior sugiere que hay una diversidad de interpretaciones conceptuales o académicas, que a veces ha provocado un debate alejado de las propuestas de modelos prácticos para instalar sistemas de competencia laboral en la empresa. Un ejemplo de la diversidad de interpretaciones es que hay quienes postulan que el lenguaje del marco de interpretación es fundamental, otros dicen que no lo es y lo que importa es la clasificación, porque esto facilita un sistema práctico y balanceado (Roberts, 1995/96). El objetivo de este trabajo no es entrar con detalle en el debate, sino rescatar aquellos elementos que son o pueden ser importantes para el modelo práctico que defina competencias.

2. Método Análisis Conductista.

Según la analista Katherine Adams, los orígenes de la educación y la capacitación basada en competencias en los Estados Unidos se dan en los años veinte del siglo XX, aunque el movimiento moderno de la competencia empezó hacia finales de los sesenta y principios de los setenta. En su momento uno de los pioneros era el profesor en psicología de la Universidad de Harvard, David McClelland, que argumentó que los tradicionales exámenes académicos no garantizaba ni el desempeño en el trabajo ni el éxito en la vida, y con frecuencia estaban discriminando a minorías étnicas, mujeres y otros grupos vulnerables en el mercado de trabajo. Postuló que era preciso buscar otras variables –competencias– que podían predecir cierto grado de éxito, o al menos, ser menos desviado (Adams, 1995/96). Siguiendo esa línea de pensamiento, uno de los proyectos que se realizó en los Estados Unidos fue la identificación de los atributos de los diplomáticos exitosos. Aplicando una muestra basada en un criterio de efectividad previamente determinado, se realizaron entrevistas sobre el comportamiento en determinados momentos. A los entrevistados se les solicitó que identificaran situaciones importantes en su trabajo que tuvieron que ver con los objetivos de su función, y que destacaran los resultados positivos o negativos. Después se les pidió que narraran en detalle esas situaciones y sobre todo lo que hicieron en cada momento.

Durante la década siguiente, los setenta y principios de los ochenta, otros estudios similares fueron realizados, sobre todo con gerentes. En los ochenta, a Richard Boyatzis le encomendaron analizar si se podría llegar a un modelo genérico de competencia gerencial. El propuso una definición explícita del concepto competencia: las características de fondo de un individuo que guarda una relación causal con el desempeño efectivo o superior en el puesto. Bajo esta óptica, competencias pueden ser motivos, características de personalidad, habilidades, aspectos de autoimagen y de su rol social, o un conjunto de conocimientos que un individuo está usando.

El desempeño efectivo es un elemento central en la competencia y se define a su vez en cómo alcanzar resultados específicos con acciones específicas, en un contexto dado de políticas, procedimientos y condiciones de la organización. En ese sentido la competencia es, sobre todo, una habilidad que refleja la capacidad de la persona y describe lo que él o ella

pueden hacer y no necesariamente lo que hace, ni tampoco lo que siempre hace, independientemente de la situación o circunstancia.

Competencias definidas de esa manera son, entonces, aquellas características que diferencian un desempeño superior de un desempeño promedio o pobre. Aquellas características necesarias para realizar el trabajo, pero que no conducen a un desempeño superior, fueron denominadas “competencias mínimas”.

Las características o competencias tienen un cierto orden o jerarquía: motivación y personalidad se mueven en el nivel de la subconsciencia; autoimagen y rol social están en el nivel de la conciencia, mientras que habilidades, en el nivel de comportamiento. El conocimiento tiene un impacto profundo en cada uno de las competencias.

Para llegar al modelo genérico de competencias de desempeño efectivo para gerentes se identificaron aquellas no específicas a un servicio o producto en especial. Resultaron cinco agrupaciones (clusters) con 21 competencias genéricas, de las cuales 7 son catalogadas como mínimas y 12 son las competencias efectivas. En cuanto a la capacidad de predicción para una gerencia efectiva se concluyó después de haber hecho un estudio de comprobación que: aproximadamente la tercera parte de la variación en el desempeño de un gerente puede explicarse por estas competencias genéricas, otra tercera parte se explica por competencias específicas propias a la organización y el puesto, mientras que la parte restante de la variación se debe a factores situacionales.

Se estima que durante veinte años más de cien investigadores han producido un total de 286 modelos genéricos, dos terceras partes son norteamericanos, y el resto se extendió sobre veinte países. Cada modelo tenía entre tres y seis agrupaciones (clusters) con dos a cinco competencias por agrupación, con tres a seis indicadores de comportamiento, que demuestran la competencia en el puesto. De este total de modelos se hizo un análisis comparativo y resultaron 21 competencias, con 360 indicadores que fueron plasmados en un diccionario de comportamientos para una gestión efectiva.

La gran diferencia con el análisis funcional que se verá a continuación, es que el análisis conductista parte de la persona que hace bien su trabajo de acuerdo a los resultados esperados, y define el puesto en términos de las características de dichas personas. El énfasis

está en el desempeño superior y las competencias son las características de fondo que causan la acción de una persona. Por su parte, el tipo de análisis funcional –la base de las normas de competencias inglesas describe el puesto o la función, compuesto de elementos de competencia con criterios de evaluación que indican niveles mínimos requeridos. Esto está basado en la idea de construir bases mínimas para el efecto de la certificación.

Otra diferencia consiste en que en el conductismo se identifican las características de la persona que causa las acciones de desempeño deseado, mientras que en el análisis funcional la competencia es algo que una persona debe hacer o debería estar en condiciones de hacer. Es la descripción de una acción, conducta o resultado que la persona competente debe estar en condiciones de mostrar.

Las desventajas o las críticas al modelo conductista son, entre otras:

- a. La definición de competencia es tan amplia que puede cubrir casi cualquier cosa, sin ir al corazón de lo que es común en cuanto a motivaciones, personalidades, roles sociales, habilidades y conocimientos.
- b. La distinción entre competencias mínimas y competencias efectivas no es muy clara y de hecho es simplemente una cuestión de matiz.
- c. Los modelos son históricos, es decir, relacionados con el éxito en el pasado, y por ende, menos apropiados para organizaciones que operan con cambios rápidos.

Pasando del ámbito de las competencias para la gerencia a los trabajadores en general y siguiendo algunos de los principios del análisis conductista, se preparó a principios de los años noventa en los Estados

Unidos un informe sobre los cambios que deben hacerse en las escuelas para que salgan jóvenes mejor preparados para los desafíos de la competitividad y productividad del futuro próximo, así como para definir la agenda de cómo los trabajadores tendrían que ser capacitados y recalificados para los puestos avanzados del futuro. El informe fue elaborado por el Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills (SCANS), que es una asociación entre el Departamento de Educación y el de Trabajo y la Oficina de Gestión de

Personal. Se basó en entrevistas y discusiones con un amplio grupo de informantes clave del mundo empresarial, sindicales, de la educación, de la academia y con insumos de especialistas en la temática (ACT, 1993).

Se les pidió que identificaran las principales áreas de habilidades necesarias para obtener un empleo. Definieron dos grandes familias de habilidades: habilidades fundamentales necesarias en todos los trabajos como mínimo y las competencias, habilidades que distinguen al trabajador por haber alcanzado un perfil de excelencia. Estas áreas de habilidad definidas formaban parte de un nuevo tipo de estudio de puestos y tareas. Cincuenta puestos fueron analizados en cinco sectores de la economía, realizando entrevistas a 200 trabajadores. El objetivo del estudio era determinar la comprensión de la lista de habilidades y la importancia de las habilidades especificadas en la muestra de puestos. El resultado del estudio describe los detalles de cómo la tipología de habilidades se reflejaba en la muestra de puestos que iba desde meseros hasta analistas en finanzas y cómo ciertas tareas pueden ser clasificadas según niveles de dificultad.

Sin embargo, el diseño y la aplicación del estudio no permitieron detectar todas las habilidades esenciales para cada puesto. Se aplicó una taxonomía existente de habilidades (las SCANS) y no se definieron los puestos y las habilidades requeridas. Este factor, más el hecho de que fueron analizados un número reducido de puestos y trabajadores, hacen que el análisis no sea definitivo, debido a que el tiempo y los recursos no permitieron una muestra de ocupaciones lo suficientemente grande para poder generalizar hacia todos los puestos de la fuerza de trabajo en Estados Unidos, Una de las recomendaciones del informe era la necesidad de contar con un estudio empírico sobre el marco de habilidades para darle una base más sólida, antes de aplicar un sistema de evaluación y administración de las habilidades identificadas. Para esto, se diseñó el Estudio Nacional del Análisis de Trabajo (The National Job Analysis Study).

Ante el cambio constante en los establecimientos, las habilidades comunes entre las diferentes ocupaciones o puestos (cross-occupational), se hacen críticos para la nueva fuerza de trabajo. El objetivo del estudio es identificar las habilidades en común entre todas las ocupaciones, en particular aquellas que se dan en un ambiente de alto desempeño y que son necesarias para el éxito del negocio. Para esto, el análisis cuantitativo se volvió esencial para

validar la taxonomía transversal de puestos u ocupaciones y también la definición de los establecimientos de alto desempeño (ACT, 1995). La investigación se ha diseñado en dos fases. La primera es la determinación inicial de un conjunto de comportamientos clave y la identificación de las características de establecimientos de alto desempeño. La segunda consiste en la construcción de una "escala ancla" de comportamientos orientadas a características de alto desempeño, teniendo como base los resultados de la primera fase. Se pondrá una escala a los comportamientos críticos encontrados en la fase 1 en términos de complejidad, conocimiento, habilidades y destrezas que los comportamientos requieren. En ambas fases, el principal instrumento de la investigación es una encuesta a gran escala a trabajadores de establecimientos, comparando los resultados y comportamientos con los establecimientos de alto desempeño (ACT, 1995).

3. Método Análisis Funcional

La teoría del análisis funcional tiene su base en la escuela de pensamiento funcionalista en la sociología, aplicada como filosofía básica del sistema de competencia laboral en Inglaterra. Los orígenes fueron los varios intentos de revisar y adecuar los sistemas de formación y capacitación en ese país. En 1980 se produjo un documento básico que dio origen a la Nueva Iniciativa de Capacitación, lo que a su vez condujo a la presentación de la idea del sistema nacional de competencias laborales (National Vocational Qualification, NVQ) y a la instalación del correspondiente consejo nacional (NCVQ), hacia 1986. La adaptación de la filosofía de competencias fue, según algunas analistas, sobre todo producto de la labor de los asesores en la comisión de servicio de empleo, una dependencia pública (Hamlin, Stewart, 1992-1). Los componentes o las variables incluidas en el análisis funcional se desarrollaron en la medida que se observaron límites o deficiencias al modelo original.

El análisis funcional ha sido acogido por la nueva teoría de sistemas sociales como su fundamento metodológico-técnico. En esa teoría, el análisis funcional no se refiere al "sistema" en sí, en el sentido de una masa o un estado que hay que conservar, o de un efecto que hay que producir, sino que es para analizar y comprender la relación entre sistema y entorno, es decir, la diferencia entre ambos (Luhmann, 1991).

Desde esta perspectiva los objetivos y funciones de la empresa no se deben formular desde su organización como sistema cerrado, sino en términos de su relación con el entorno. La empresa no es una masa o un estado que se puede conservar haciéndola “funcionar” como sistema cerrado, sino solamente como relación con el entorno, es decir, con el mercado, la tecnología, las relaciones sociales e institucionales. En consecuencia, la función de cada trabajador en la organización debe entenderse no sólo en su relación con el entorno de la empresa, sino que él también constituye subsistemas dentro del sistema empresa, donde cada función es el entorno de otra.

El análisis funcional parte de lo existente como contingente, como probabilidad, y lo relaciona con puntos de vista del problema, que en este caso es un determinado resultado que se espera de la empresa. Intenta hacer comprensible e inteligible que el problema puede resolverse así, o bien de otra manera. La relación entre un problema o resultado deseado y la solución del mismo, no se comprende entonces por sí misma; sirve también de guía para indagar acerca de otras posibilidades, de equivalencias funcionales.

El valor explicativo del método funcional y de sus resultados depende de cómo se especifique la relación entre el problema u objetivo y la posible solución al mismo. Es decir, qué condiciones se indican para limitar a la posibilidad, lo que significa que se está apelando a la causalidad entre estrategia de solución y resultados. Al mismo tiempo, el conocimiento acerca de la causalidad se da en la comparación entre las diferentes relaciones que existen entre problema/resultado y solución. En última instancia el método funcional es un método comparativo, y su introducción sirve para abrir lo existente a una mirada de reojo a otras posibilidades. Va más allá de la simple continuación de la reproducción de la empresa como sistema en sí mismo, designando una intención y una perspectiva para la observación. Traducido lo anterior a las competencias, se analizan las diferentes relaciones que existen en las empresas entre resultados y habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores, comparando unas con otras. La relación de la función constituye el principio de la selección fructífera de los datos relevantes. En este caso, se buscan aquellos elementos de habilidades y conocimientos relevantes para la solución del problema y/o resultado, más allá de lo que ya está resuelto. Para ganar conocimiento de las competencias laborales, por medio del análisis funcional, no existen garantías absolutas en cuanto al método de procedimientos correctos.

Sin embargo, el punto de apoyo es que cuanto más diversas sean las circunstancias que pueden confirmar las habilidades y conocimientos requeridos por parte de los trabajadores, más valor de conocimiento de la función tendrán los resultados del análisis.

El funcionamiento, a pesar de la heterogeneidad, es una comprobación.

“Según una antigua y sabia regla, las verdades sólo aparecen en contexto, mientras que los errores aparecen en forma aislada. Cuando el análisis funcional logra demostrar conexiones, pese a la gran heterogeneidad y diversidad de las apariencias, puede funcionar como indicador de la verdad.

Esta introducción a los principios básicos del análisis funcional ayuda a ubicar los métodos funcionales seguidos en torno a las competencias laborales, así como la evolución que han tenido.

El análisis funcional en el sistema de competencias inglesa (NVQ) parte de la identificación del o los objetivos principales de la organización y del área de ocupación. El siguiente paso consiste en contestar la pregunta: ¿qué debe ocurrir para que se logre dicho objetivo? La respuesta identifica la función, es decir, la relación entre un problema y una solución. Este proceso se repite hasta llegar al detalle requerido. La aproximación sistemática asegura que los objetivos de las actividades no se pierdan de vista (NCVQ, 1991). Para evitar que se especifiquen los estándares demasiado circunscritos al puesto, la tarea, las actividades, los procesos y habilidades, el rol del trabajador, aquellos deben ser planteados en términos de las funciones más amplias a las que aluden. De antemano la NVQ plantea que por lo menos cuatro componentes o familias de competencias tendrán que emerger si el análisis se hace adecuadamente:

- resultados de las tareas;
- gestión/organización de las tareas;
- gestión de situaciones imprevistas;
- ambiente y condiciones del trabajo.

Con estos elementos obligatorios que tienen que aparecer, la NVQ está impulsando las bases para una nueva organización del trabajo en planta.

La característica del análisis funcional propuesta por NVQ radica en que describe productos, no procesos; le importan los resultados, no cómo se hacen las cosas (Transcend, 1995). Para esto, se desglosan los roles de trabajo en unidades y éstas en elementos de competencia, siguiendo el principio de describir en cada nivel los productos.

En un principio, se definía el estándar de competencia con base solamente en el criterio de desempeño a nivel del elemento. Esto traía el problema que estaba abierto a diferentes interpretaciones en cuanto a qué situaciones y condiciones cubría el elemento (Jessup, 1991). Para contrarrestar este problema, se complementó el elemento de competencia con un enunciado de rango que especifica el rango de contextos y circunstancias en los que el trabajador debe demostrar que puede alcanzar el criterio de desempeño.

Sin embargo, al parecer sobrevivieron diferencias entre la interpretación y la práctica evaluativa. Además, los criterios de desempeño no daban elementos suficientes para definir los currículos requeridos de formación y capacitación. Así que se agregaron otras especificaciones a las normas: los conocimientos y la comprensión subyacente que debe aportar el trabajador para cumplir con los requerimientos de un elemento

(Wolf, 1994). Es decir, se incorporaron algunos aspectos de la posible solución para obtener el resultado deseado. Como los conocimientos extraídos no eran unívocos, sino que admitían interpretaciones muy diferentes, se elaboraron listas de conocimientos. Se cuestionó también la transparencia de los requisitos de evaluación, razón por la cual se añaden listas de “especificaciones de evaluación” a las normas que utilizan los órganos de evaluación y certificación.

Los elementos de competencia se agrupan en unidades y éstas a su vez conforman un título de competencia que se conoce como NVQ. Para finales de 1995 se tenían registrados más de 800 NVQ activos y un millón de personas certificados bajo un NVQ (NVQ-Monitor, 1995). La crítica de mayor peso a la metodología de análisis funcional detrás de cada NVQ es que solamente verifica qué se ha logrado pero no identifica cómo lo hicieron (Hamlin, Stewart, 1992). En la misma línea critican algunos analistas australianos el enfoque NVQ, diciendo

que los atributos de conocimiento subyacente no pueden ser aislados de las prácticas actuales de trabajo. Atributos como saber resolver problemas, saber analizar, saber reconocer patrones estructurales, son muy dependientes del contexto, así que los intentos de enseñarlos fuera del contexto no tendrían sentido (Hager, 1995). Además, al descomponer la competencia en unidades y éstas a su vez en elementos, que es el nivel donde se definen los estándares a través de los criterios de desempeño, no se puede considerar a las relaciones entre tareas y se ignora la posibilidad de que, en conjunto, se transformen (el todo es igual a la suma de las partes) (Athanasou, Gonczi, 1996). “Quienes prefieren este enfoque, tienden a considerar que el currículo tiene relación directa con las funciones y tareas especificadas en las normas de competencia de la ocupación. Este enfoque ha sido adoptado por muchas de las primeras industrias británicas y australianas que desarrollaron normas de competencia”.

Desde la perspectiva de la teoría del análisis funcional, la crítica de estos analistas al modelo NVQ consiste en que es una aplicación parcial de esa teoría. Se identifican y documentan los resultados deseados (descripción del problema) y algunas facetas de solución (conocimientos subyacentes), pero no hace ninguna especificación acerca de cómo estos dos momentos se van encontrando. Dicho en términos de la teoría y de lo ya señalado anteriormente: “El valor explicativo del método funcional y de sus resultados dependen de cómo se especifique la relación entre el problema u objetivo y la posible solución del mismo. Es decir, qué condiciones se indican para limitar a la posibilidad, lo que significa que se está apelando a la causalidad entre estrategia de solución y resultados.” Además, “el análisis funcional parte de lo existente como contingente, como probabilidad, y lo relaciona con puntos de vista del problema, que en este caso es un determinado resultado esperado de la empresa” y, finalmente, “las verdades sólo aparecen en contexto... y son las conexiones entre contextos diversos los que comprueban la función”.

En el caso del análisis funcional propuesto por el NVQ, estos aspectos no aparecen y no se logra analizar la relación entre los diferentes subsistemas de solución al problema (o resultado deseado); es decir, entre los diferentes tipos de habilidades, conocimientos y actitudes-aptitudes. La dimensión de la complejidad del mundo laboral, que fue justamente uno de los motivos del porqué en las organizaciones está surgiendo el interés por la

competencia laboral, no aparece en su dimensión de interrelación entre estos subsistemas del trabajo humano.

Los mencionados analistas australianos proponen un enfoque de análisis funcional modificado, más acorde con sus dimensiones teóricas expuestas anteriormente. Proponen un análisis de la competencia como una relación holística o integrada, que analiza la compleja combinación de atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) necesarios para el desempeño en situaciones específicas. “Es holístico en el sentido de que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Nos permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente (...) y el hecho de que es posible ser competente de diferentes maneras” (Gonczi, Athanasou, 1996).

Esta perspectiva tiene algunas consecuencias importantes para el concepto de norma que de ahí se deriva (Hager, 1995):

- a) El desempeño es observable directamente, mientras que la competencia no lo es y tampoco se deja de inferir del desempeño. Es por eso que la competencia se define como la combinación de atributos subyacentes de un desempeño exitoso.
- b) Los estándares de competencia pueden ser establecidos a varios niveles, de acuerdo con las necesidades; por ejemplo, al nivel de entrada: trabajador experimentado, especialista.
- c) Los atributos del practicante y el desempeño mostrado en actividades clave son los ingredientes esenciales de esta definición de competencia. Esto significa que los atributos solos no constituyen la competencia, ni lo hace el mero desempeño de una serie de tareas. Más bien, esta noción de competencia integra los atributos con el desempeño. Esta concepción integrada significa que la competencia incorpora aspectos de conocimiento, habilidad y actitud aplicados en un contexto de tareas reales y cuidadosamente escogidas que representan un nivel apropiado de generalidad.

Una metodología que se acerca al enfoque integral de competencias es el DACUM (Developing A Curriculum). Originalmente desarrollada en Canadá y popularizada en los Estados Unidos, especialmente por la Universidad de Ohio, los esquemas DACUM son

usados para la elaboración de currículos, programas de capacitación, establecer criterios de evaluación e identificación de necesidades de capacitación (Wills, 1995).

La metodología es altamente participativa y se desarrolla con los trabajadores y supervisores en pequeños grupos donde en forma conjunta identifican los procesos de las tareas en los puestos, los ordenan y los procesan temporalmente. El método empieza por definir las principales funciones y/o objetivos.

Acto seguido, estas funciones son colocadas en hojas de papel en un pizarrón. Después el grupo les da un orden e identifica las tareas que realiza el trabajador en cada categoría amplia de función. Estas tareas a su vez son analizadas en términos del conocimiento y habilidad requerida y finalmente se les da un puntaje por frecuencia e importancia. El resultado es un listado de tareas y actividades para una función en especial, que puede ser utilizado para desarrollar contenidos de capacitación muy ligados a la función.

La metodología DACUM parte de tres supuestos básicos:

1. Trabajadores expertos pueden describir y definir su trabajo con mucho más precisión que cualquier otra persona.
2. Una forma efectiva para describir la función/puesto es la definición del desempeño de las tareas del trabajador experto.
3. Todas las tareas/funciones demandan cierto nivel de conocimientos, habilidades, herramientas y actitudes para un desempeño adecuado.

La objeción de los “integralistas” es que, si bien DACUM identifica muchas tareas discretas, no sucede así en cuanto a las funciones de los puestos y los resultados/desempeños. El listado de tareas por sí solo no permite construir el enfoque holístico y resulta difícil contemplar elementos de planeación y gestión de imprevistos (Hager, 1995). Es una metodología que “parece ser muy útil para separar las diferentes tareas de un área ocupacional, pero no para establecer un vínculo entre ellas ni tampoco para relacionar las tareas y los atributos (conocimiento y actitudes) en que están basadas» (Athanasou, Gonczi, 1996).

4. Método análisis constructivista

Un protagonista, si no el principal, de esta corriente es Bertrand Schwartz, de Francia. El concepto “constructivista” alude a que “(..)aclara las relaciones mutuas y las acciones existentes entre los grupos y su entorno, pero también entre situaciones de trabajo y situaciones de capacitación”

(Schwartz, 1995). Es decir, este método rechaza el desfase entre construcción de la competencia y de la norma por un lado y por el otro, la implementación de una estrategia de capacitación. Construye la competencia no sólo a partir de la función que nace del mercado, sino que concede igual importancia a la persona, a sus objetivos y posibilidades.

A diferencia de los enfoques conductistas, que toman como referencia para la construcción de las competencias a los trabajadores y gerentes más aptos o bien de empresas de alto desempeño, la preocupación de la metodología constructivista incluye, a propósito, en el análisis a las personas de menor nivel educativo, entre otras por las siguientes razones:

Primera. La inserción de éstos sólo puede realizarse si sus conocimientos, experiencias, dificultades, desilusiones y esperanzas pueden ser escuchadas, oídas, consideradas y respetadas. Es decir, se rechaza de antemano la exclusión de las personas menos formadas: ellas también están en condiciones adecuadas para poder crear, por poco que sea; pueden ser autónomas y responsables. Relacionado con este principio está el postulado de que si se otorga confianza a la gente, si se cree en ella, si se le ofrece la posibilidad de aprender por ella misma, casi todo es posible y puede aprender mucho, rápidamente.

Segunda. Una de las razones para que una capacitación sea efectiva es la participación de los sujetos a formar en la definición de los contenidos; es decir, en la construcción y análisis del problema. Un modo de capacitación que relaciona el saber con el hacer: la adquisición de conocimientos vinculados con la acción. Pero también, una capacitación no solo para la inserción instrumental sino además con un desarrollo y progreso personal. Esto implica desarrollar la capacidad y la posibilidad de adaptarse permanentemente a la vida cotidiana, en particular a la evolución de las condiciones de trabajo. Se plantea una estrategia de formación/capacitación por alternancia: períodos de formación teórica alternados por períodos de formación práctica. No es sólo un problema de pedagogía sino que implica la

participación del mundo del trabajo, solicitado para colaborar en modificar tareas limitadas y repetitivas, con elevados ritmos, que no son ni formadores ni motivadores.

Además está el principio de que cuando una persona aprende, surge una nueva competencia. En vez de definir a priori con qué grado de competencia tendrán que ser capacitados los trabajadores, se integrarán progresivamente los problemas de seguridad en las situaciones de trabajo, lo que inducirá nuevas capacitaciones que, a su vez, favorecerán el enriquecimiento de las situaciones de trabajo: ello inducirá a nuevas capacitaciones, las que, a su vez, favorecerán el enriquecimiento de las situaciones de trabajo: prevé la posibilidad de que la capacitación influye en la pareja calificación/organización del trabajo. “Conviene observar que este método difiere del aprendizaje tradicional en el cual se conocen, de antemano, tanto el oficio final como el orden en que se dispensarán los contenidos de la capacitación que le corresponden”.

Para administrar este proceso dinámico e interactivo, se propone utilizar una guía de análisis que, con cierta periodicidad, tanto los supervisores como los trabajadores van contestando. Las preguntas clave de esta guía son: ¿qué cosas nuevas ha hecho el trabajador en el período de referencia? ¿Qué hizo entretanto el supervisor y qué no pudo hacer por falta de tiempo? La guía asume la doble función de regular la acción y de identificar las maneras de proceder. Pero sólo puede desempeñar ese papel dentro de una dinámica instaurada por la implicación individual y colectiva de los supervisores. Sin embargo, no es un proceso fácil. En un principio, cada uno vive con el miedo de manifestar su ignorancia, de revelarla. Cuando todos dan cuenta de que todos comparten ese temor, pueden empezar a trabajar juntos.

Tercera. La capacitación individual sólo tiene sentido dentro de una capacitación colectiva: para satisfacer las solicitudes y las necesidades individuales, es indispensable que ella se imparta masivamente. La acción colectiva de capacitación no sólo es la participación masiva de los participantes directos; también es una implicación considerable del entorno, desde los formadores hasta las organizaciones sindicales, desde los delegados de las instituciones hasta las familias. Se puede observar un fenómeno de vaivén que explica la interacción: el entorno influye sobre la capacitación, que a su vez influye sobre el entorno y llega a ser determinante para la vida individual y colectiva. La definición de la competencia, en lo posible para alcanzar resultados, debe plantearse en este contexto de lo colectivo.

Cuarta. Una organización de la definición de las competencias y de la capacitación debe asociarse para establecer una investigación participante. En la elección de las tareas deben participar todos los actores (tutores, ejecutivos de la empresa, coordinador y trabajadores). Cada uno de los asociados en la acción tiene su propia concepción del oficio, así como de la capacitación y de sus contenidos. Cada cual tiene su manera de pensar, su manera de analizar, su método de aprehender las situaciones. La confrontación permanente de esos puntos de vista es, por tanto, indispensable para la coherencia y el avance de la investigación.

Quinta. Es preciso interrumpir los cortocircuitos en la organización y el personal, producto de la secuencia: primero capacitación; confianza y responsabilidad después. La responsabilización del personal no calificado y el hecho de concederle un verdadero lugar, repercute en evoluciones radicales e inesperadas en sus comportamientos. Los trabajadores pueden adquirir saberes relativamente complejos, sin dominar realmente los conocimientos de base. En gran parte se explica por la motivación que surge en el momento en que se le otorga a alguien confianza y que se le responsabiliza. Una vez adquiridos los saberes complejos, se entienden mejor a veces la utilidad de las bases teóricas, que de hecho se manifiestan entonces indispensables. El orden en el cual el trabajador adquiere los conocimientos teóricos no siempre es el que le parece lógico al instructor.

Sexta. La identificación de las competencias, y de los objetivos del trabajo comienza por identificar y analizar las disfunciones propias a cada organización y que son la causa de costos innecesarios u oportunidades no aprovechadas. Cuando empiezan a construirse las competencias, muchos censuran las relaciones humanas existentes y la mala comunicación, y critican la estructura en la que se siguen produciendo las disfunciones de manera repetitiva. “Todos son conscientes de que el mayor elemento que se debe modificar para progresar son las condiciones y las relaciones de trabajo. Algunos dicen que es una condición previa y necesaria para la capacitación. ¿Por qué capacitarse si las condiciones de trabajo, si las relaciones con el personal de mando y con los servicios no cambian?”. El desprecio desalienta y cuando a alguien se le recibe mal repetidamente, termina por cansarse. Es la explicación del silencio de muchos: sufren porque no se toman en cuenta sus conocimientos, porque no se reconocen sus competencias. Es decir, la competencia no se puede aislar de la construcción de un entorno distinto de la organización y de las relaciones humanas en la

empresa. La capacitación y la definición de competencias, comenzando por el estudio de las disfunciones, permite generar un ambiente de motivación que es fundamental para el aprendizaje porque:

- ayuda colectivamente a los trabajadores en su análisis;
- Realmente se les escucha;
- pueden expresarse sin temer represalias;
- implica un diálogo abierto con el personal de mando;
- es posible discutir, sin que ello sea interpretado sistemáticamente como una reivindicación;
- La organización del trabajo no los "frena" sino que los anima y los incita a hacer preguntas.
- aprenden rápidamente porque en realidad saben más de lo que suponen.

Séptima. La definición de la competencia y de su norma ocurre al final del proceso de aprendizaje por alternancia y de acciones para contrarrestar las disfunciones: es una relación dialéctica entre la capacitación colectiva de los empleados y su participación efectiva, progresiva y coordinada, en las modificaciones de sus tareas, de sus puestos de trabajo y de sus intervenciones.

5. Escala Likert.

La escala de Likert (Sánchez, F. y otros 1993).(también denominada método de evaluaciones sumarias) se denomina así por Rensis Likert, quien publicó en 1932 un informe donde describía su uso. Es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación, principalmente en ciencias sociales. Al responder a una pregunta de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, se especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o reactivo o pregunta).

Elaboración de la escala:

1. Preparación de los ítems iniciales; se elaboran una serie de enunciados afirmativos y negativos sobre el tema o actitud que se pretende medir, el número de enunciados elaborados debe ser mayor al número final de enunciados incluidos en la versión final.
2. Administración de los ítems a una muestra representativa de la población cuya actitud deseamos medir. Se les solicita a los sujetos que expresen su acuerdo o desacuerdo frente a cada ítem mediante una escala.
3. Asignación de puntajes a los ítems; se le asigna un puntaje a cada ítem, a fin de clasificarlos según reflejen actitudes positivas o negativas.
4. Asignación de puntuaciones a los sujetos; la puntuación de cada sujeto se obtiene mediante la suma de las puntuaciones de los distintos ítems.
5. Análisis y selección de los ítems; mediante la aplicación de pruebas estadísticas se seleccionan los datos ajustados al momento de efectuar la discriminación de la actitud en cuestión, y se rechazan los que no cumplan con este requisito.

Un elemento de tipo Likert es una declaración que se le hace a los sujetos para que éstos lo evalúen en función de su criterio subjetivo; generalmente se pide a los sujetos que manifiesten su grado de acuerdo o desacuerdo. Normalmente hay 5 posibles respuestas o niveles de acuerdo o desacuerdo, aunque algunos evaluadores prefieren utilizar 7 a 9 niveles; un estudio empírico reciente demostró que la información obtenida en escalas con 5, 7 y 10 niveles posibles de respuesta muestra las mismas características respecto a la media, varianza, asimetría y curtosis después de aplicar transformaciones simples.

El formato de un típico elemento de Likert con 5 niveles de respuesta sería:

Me gusta el cine:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

La escala de Likert es un método de escala bipolar que mide tanto el grado positivo como neutral y negativo de cada enunciado.

La escala de Likert, al ser una escala que mide actitudes, es importante que pueda aceptar que las personas tienen actitudes favorables, desfavorables o neutras a las cosas y situaciones lo cual es perfectamente normal en términos de información. Debido a ello es importante considerar siempre que una escala de actitud puede y debe estar abierta a la posibilidad de aceptar opciones de respuesta neutrales.

Puntuación y análisis

Después de completar el cuestionario, cada elemento se puede analizar por separado o, en algunos casos, las respuestas a cada elemento se suman para obtener una puntuación total para un grupo de elementos. Por ello las escalas de tipo Likert son un tipo de escalas sumarias.

Se considera una escala de tipo ordinal, ya que no podemos asumir que los sujetos perciban las respuestas como equidistantes, aunque podría asumirse si cada elemento se acompaña de una escala visual horizontal en la cual deba marcar su respuesta, y en la que cada respuesta esté situada de forma equidistante.

Capítulo IV: “Forestal Belén Ltda.”

1.- La empresa en estudio

➤ Historia

El origen de Forestal Belén se remonta a 1999, cuando Don Henry Vigueras S y Don Héctor Iván Vigueras S se instalan con un aserradero portátil para producir madera aserrada de Pino Radiata, destinada al mercado interno.

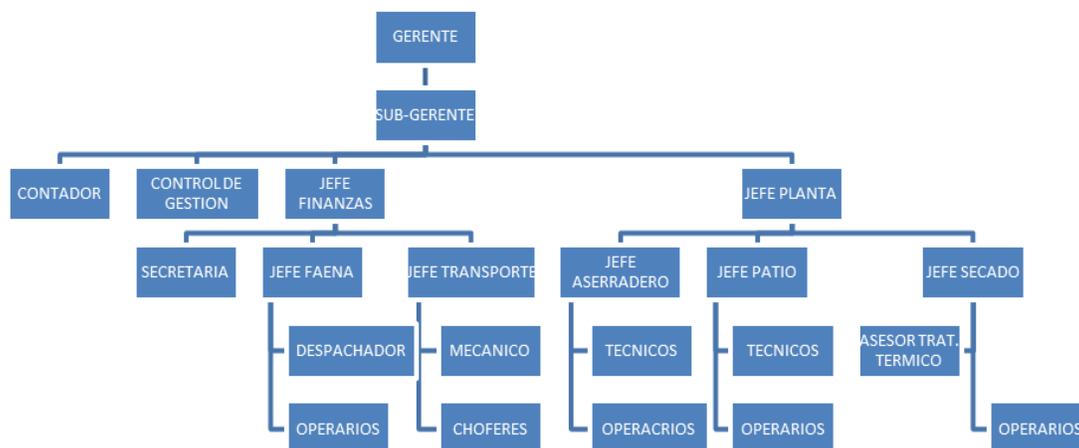
Desde un principio, todo lo que se genera en el negocio se comienza a reinvertir en la adquisición de bosques, con el fin de asegurar el abastecimiento del aserradero.

En la actualidad, Forestal Belén, explota de una importante superficie de bosques de Pino, Eucaliptus, desde la VIII Región, los que son manejados responsablemente y principalmente para la producción de madera aserrada y pulpable.

➤ Misión, Visión.

- Misión: Producir madera de calidad, para satisfacer la demanda de nuestros clientes.
- Visión: Permanencia en el tiempo de manera sustentable para clientes, sociedad y nuestra empresa.

➤ Organigrama.



➤ **Proceso productivo Forestal Belén.**

Forestal belén tiene el proceso productivo desde la tala del árbol hasta la venta de madera elaborada y seca. Todo este proceso productivo está compuesto por las siguientes etapas:

- **Faena**

En esta etapa la empresa adquiere materias primas (trozos), estos son pasados en primer lugar por un supervisor de calidad, luego son cargados, medidos y despachados por personal de la empresa a clientes o al aserradero propio.

- **Transporte**

Su proceso inicial es cargar y transportar trozas de las canchas de acopio (proveedores) materias primas a clientes o aserradero propio.

- **Aserradero**

Su etapa inicial es Recepcionar las materias primas. Luego estas son pasadas a la cancha de acopio (interna), de donde son retiradas por un cargador frontal, comenzando en este punto el proceso en línea, primero son pasadas por un descortezador. Luego pasa al carro huincha, el cual las convierte en basas. Después las huinchas las dimensionan en medidas específicas. Posterior a esto pasan a la mesa, y los desechos pasan al triturador; En la mesa son clasificados y empaquetados. Luego son pasados al bañado, para ser despachados a clientes, área de Patio o área de Secado.

- **Secado**

Su etapa inicial es “Empallillar” las piezas de forma eficiente en el secado, luego se tiene las piezas en las cámaras por 11 días en promedio, alcanzando así un secado pedido por la norma de clientes. Luego se realiza una evaluación de calidad, lo que cumple se despacha directo a clientes, lo demás se realiza un aprovechamiento en patio.

- **Patio**

En esta etapa del proceso productivo se elaboran maderas para el mercado nacional, logrando maximizar la eficiencia en aprovechamiento de materias primas. Esta área es abastecida por el área de aserradero, y por el área de secado.

➤ **Modo selección y reclutamiento personal.-**

Forestal belén es una empresa familiar, la cual tuvo un gran crecimiento en los últimos 3 años.

Por lo cual no tienen un método de selección de personal, establecido y que se rijan por él.

Es decir para reclutar personal, lo hacen por avisos en diarios, radios, redes sociales. En donde hacen una descripción específica para cada cargo en base al requerimiento del encargado de cada área.

Una vez que los interesados llegan son entrevistados por el jefe de planta y el jefe de área que necesite el personal.

Mayoritariamente las personas que trabajan en forestal belén lo hacen por recomendación de las mismas personas que trabajan. Es decir la evaluación final la realiza el jefe de área y lo hace por medio como realice la tarea asignada.

➤ **Análisis FODA de la empresa**

• **Fortalezas**

- Es una empresa posicionada con 15 años en el mercado maderero: Con este tiempo en el mercado los productos ya son conocidos por los clientes por la calidad de los productos y el prestigio de la empresa.
- Personal con experiencia: La mayoría del personal que labora en la empresa está trabajando más de 12 años en su área, por lo cual se obtienen resultados de forma eficiente.
- Precios altamente competitivos: Los precios de los productos se encuentran dentro

- Del rango de los productos de la misma categoría, lo cual los hace muy competitivos.
 - Productos de calidad: Los productos son fabricados con materia prima de calidad y se les realiza todos los análisis respectivos para comprobar la calidad de los mismos. Los productos han demostrado durante años en el mercado la calidad de los mismos.
 - Crecimiento exponencial en ventas y en personal: Por el aumento de ventas y la
 - Expansión del mercado, la empresa ha aumentado también en personal para cubrir todas las áreas de interés.
-
- **Oportunidades**
 - Mercado de rápido crecimiento: El mercado de la madera es muy constante y tiene un gran crecimiento de consumo diario.
 - Relación con el medio: excelente relación con las comunidades mapuches.
-
- **Debilidades**
 - Actividades y funciones de Recursos Humanos deficiente: Las funciones de Recursos Humanos actualmente las realiza una persona de Gerencia General, por las múltiples actividades propias de su puesto, las funciones de Recursos Humanos se han descuidado y no son efectivas.
-
- **Amenazas**
 - Nuevas línea de productos: Todas las empresas han ido aumentando su línea de productos, lo cual es una amenaza para nuestros productos, ya que aumenta la competencia.

- Tratado de Libre Comercio: En algunos aspectos como la protección de moléculas ha afectado la comercialización de estos mismos por parte de otras empresas.
- Contrabando de madera: El contrabando de madera en los diferentes países de la región, ha afectado las ventas y se tiene en peligro el prestigio de la empresa por la mala calidad de los productos falsificados.
- Inseguridad/Violencia: La inseguridad y violencia de la región del Área ha
- Hecho que se descuiden la inversión en nuevos proyectos.

2.- Niveles competencias de Forestal Belén.

Desde hace dos décadas las competencias laborales se han convertido en la mejor herramienta para evaluar a un trabajador, independiente si este es un profesional u operario. Es debido a esto que se está desarrollando el concepto de forma más específica en los departamentos de recursos humanos, con el objetivo de maximizar la mano de obra y llegar a un punto de eficiencia productiva y sinergia.

En el caso de Forestal Belén no se cuenta con departamento de recursos humanos, tampoco de un personal que mida los conocimientos de los trabajadores, para poder encontrar nuevos talentos y así evitar buscar personal a mayores costos.

Considerando estos puntos como la partida seleccionare los puestos de trabajos en 5 niveles; básico, técnico, industrial, profesional, profesional especializado (INTECAP, 2003). De esta forma por medio de las evidencias de producto, desempeño, conocimiento, los cuales son usados generalmente en un análisis funcional, se podrá identificar cuáles son las labores con más preponderancia en la empresa. Con el objetivó determinar las competencias por puesto de trabajo.

Gracias a los jefes de área realizamos una división de los puestos de trabajo, de este modo se obtuvo una validación específica de las competencias requeridas por nivel, generalizando las tareas por nivel y área.

Para llegar a definir las competencias por nivel se tomó la base de sueldos (planilla Excel (anexo N°1)) del mes de mayo, correspondiente al año 2015. En donde están incluidos todos los trabajadores de Forestal Belén, a su vez divididos por área y su puesto de trabajo.

Es decir si la empresa cuenta con las áreas de “Faena”, “Transporte”, “Aserradero”, “Secado”, “Patio”. Cada una de las áreas tiene los 5 niveles de trabajo. Por lo tanto para cada área los niveles de trabajo son distintos, así que los requerimientos de competencia fueron determinados junto a cada jefe de área, de acuerdo a las necesidades del área.

- Por ejemplo: En el área de aserradero el nivel 1, los requerimientos de trabajo son distintos a los necesitados en el área de secado nivel 1.-

Cada competencia tiene una valorización asignada por su importancia en la labor a desempeñar, la cual será de vital importancia para realizar la comparación y posteriormente el análisis.

A continuación se muestra la tabla en donde los trabajadores de un universo de 83, son divididos por área, y nivel de trabajo de acuerdo a sus tareas. Las cuales fueron obtenidos al sumar todas las áreas de Forestal Belén, luego son seleccionados por el nivel de competencias, adicional a esto se calculó el porcentaje de cada nivel en relación al total.

TABLA 3 "Tabla nivel ocupacional por área de Forestal Belén"

AREA	NIVEL	Total
Faena	Industrializado	1
	Técnico	4
Total Faena		5
Transporte	Técnico	7
Total Transporte		7
Aserradero	Básico	18
	Industrializado	1
	Técnico	15
Total Aserradero		34
Secado	Básico	11
	Industrializado	1
	Profesional	1
Total Secado		13
Patio	Básico	7
	Industrializado	1
	Técnico	7
Total Patio		15
Administración	Básico	1
	Industrializado	1
	Profesional	5
	Técnico	2
Total Administración		9
Total general		83

Fuente: Elaboración Propia en base a planilla de sueldos.-

Figura 3; En base a la planilla sueldos (anexo n°1) se muestra a los 83 trabajadores de Forestal Belén. Los trabajadores fueron segmentados por área según pertenece cada trabajador, luego en cada área se identificó los niveles de trabajo presentes en esta, por ejemplo; Faena tiene dos niveles, industrial y técnico, 1 y 4 trabajadores respectivamente.

A continuación se muestra una tabla en donde se aprecia el universo de trabajadores con los porcentajes de niveles de competencias.

TABLA 4 "Tabla niveles ocupacionales"

NIVEL	Total	%
Básico	37	45%
Técnico	35	42%
Industrializado	5	6%
Profesional	6	7%
Total general	83	100%

Fuente: Elaboración Propia en base a planilla de sueldos.-

Figura 4; Según información de la tabla de la figura 3, se determinó la tabla de la figura n° 4, realizando una sumatoria por nivel de trabajo, en relación a los 83 trabajadores. Luego mediante Excel se calculó el porcentaje que representan los trabajadores de cada nivel, logrando observar que el nivel básico y técnico representan el 87% de los trabajadores de toda Forestal Belén.

3.- Competencias requeridas por Forestal Belén

A continuación se muestran las competencias requeridas, obtenidas mediante evidencias, las cuales logran dividir sus labores desarrolladas para cada trabajador, para una mejor comprensión y posterior análisis.

Para cada área se realizó por nivel, con su respectivo personal a cargo, obteniendo una información acabada de cada puesto de trabajo.

a) Área faena

TABLA 5 "Competencias requeridas por Forestal Belén, Área Faena"

NIVEL	EVIDENCIA	LABORES	COMPETENCIAS
N° 2 TECNICO	PRODUCTO	CLASIFICAR TROZOS	CONCENTRACION ORIENTACION ETICA
		CALIBRACION DE TROZOS	
	DESEMPEÑO	MANEJO EFICIENTE MAQUINARIA COORDINACIÓN CON CAMIONEROS	ATENCION ADPTACION AL CAMBIO
	CONOCIMIENTOS	CONOCIMIENTOS MECANICOS RECONOCER PARTES DE LA MAQUINARIA	MEMORIA
N°3 INDUSTRIALIZADO	PRODUCTO	EVALUAR CALIDAD ASIGNAR RECURSOS	ADAPTACION AL CAMBIO LIDERAZGO
		DESEMPEÑO	MAXIMIZAR RECURSOS TOMAR DECISIONES
	CONOCIMIENTOS	CONOCIMIENTOS MECANICOS CONOCIMIENTOS DOCUMENTOS DEL AREA	CREATIVIDAD MANEJO DE CONFLICTOS

FUENTE: *Elaboración Propia En base Observación.-*

Método:

Para determinar las labores y respectivas competencias a nivel técnico se realizó una reunión con Sr. Honorindo Sáez Sáez, Jefe del área de faena.

Para determinar las labores y respectivas competencias a nivel Industrial se realizó una reunión con Srta. Sandra Gonzales, Jefa de administración y Encargada de controlar el área de faena.

b) Área transporte

TABLA 6 "Competencias requeridas por Forestal Belén, Área Transporte"

NIVEL	EVIDENCIA	LABORES	COMPETENCIAS
N° 2 TECNICO	PRODUCTO	CODUCCION RESPONSABE	CONCENTRACION ORIENTACION ETICA
		ASIGNAR RECURSOS	
	DESEMPEÑO	MANEJO EFICIENTE MAQUINARIA COORDINACIÓN RECURSOS	ATENCION ADPTACION AL CAMBIO
CONOCIMIENTOS	CONOCIMIENTOS MECANICOS RECONOCER PARTES DE LA MAQUINARIA	MEMORIA RESPONSABILIDAD	

FUENTE: *Elaboración Propia En base Observación.-*

Método:

Para determinar las labores y respectivas competencias a nivel técnico se realizó una reunión con Sr. Henry Viguera Calvo, Jefe del área de transporte.

Para determinar las labores y respectivas competencias a nivel industrial se realizó una reunión con Srta. Sandra González, Jefa de administración y Encargada de controlar del área de transporte.

c) Área aserradero

TABLA 7 "Competencias requeridas por Forestal Belén, Área Aserradero"

NIVEL	EVIDENCIA	LABORES	COMPETENCIAS
N° 1 BASICO	PRODUCTO	CLASIFICAR MADERA	DOMINIO PERSONAL ORIENTACION ETICA
		TRANSPORTAR MADERA	
DESEMPEÑO	CLASIFICACION EFICIENTE COORDINACIÓN CON ORDENES SUPERIORES	TRANAJO EN EQUIPO EFICIENTE	

		CONOCIMIENTOS EN MADERA CONOCER LOS USOS DE LA MADERA	CONCENTRACION MEMORIA
Nº2 TECNICO	PRODUCTO	TRABAJAR CON MAQUINARIA REPARAR MAQUINARIA	RESPONSABILIDAD ORIENTACION ETICA
	DESEMPEÑO	MAXIMIZAR RECURSOS TOMAR DECISIONES	TOMA DECISIONES SOLUCION PROBLEMAS
	CONOCIMIENTOS	CONOCIMIENTOS MECANICOS CONOCIMIENTOS MADERA	CREATIVIDAD EFICIENCIA
Nº3 INDUSTRIALIZADO	PRODUCTO	EVALUAR CALIDAD ASIGNAR RECURSOS	ADAPTACION AL CAMBIO LIDERAZGO
	DESEMPEÑO	MAXIMIZAR RECURSOS TOMAR DECISIONES	TOMA DECISIONES SOLUCION PROBLEMAS
	CONOCIMIENTOS	CONOCIMIENTOS EN MADERA CONOCIMIENTOS EN APROVECHAMIENTO	CREATIVIDAD MANEJO DE CONFLICTOS

FUENTE: *Elaboración Propia En base Observación.-*

Método:

Para determinar las labores y respectivas competencias a nivel básico se realizó una reunión con Sr. Carlos Galdámez, Jefe del área aserradero.

Para determinar las labores y respectivas competencias a nivel técnico se realizó una reunión con Sr. Carlos Galdámez, Jefe del área aserradero.

Para determinar las labores y respectivas competencias a nivel industrial se realizó una reunión con Sr. Luis Espinoza, Jefe de planta y Encargada de controlar del área de aserradero.

d) Área secado

TABLA 8 "Competencias requeridas por Forestal Belén, Área Secado"

NIVEL	EVIDENCIA	LABORES	COMPETENCIAS
N° 1 BASICO	PRODUCTO	CLASIFICAR MADERA	DOMINIO PERSONAL ORIENTACION ETICA
		TRANSPORTAR MADERA	
	DESEMPEÑO	CLASIFICACION EFICIENTE COORDINACIÓN CON ORDENES SUPERIORES	TRANAJA EN EQUIPO EFICIENTE CONCENTRACION
	CONOCIMIENTOS	CONOCIMIENTOS EN MADERA CONOCER LOS USOS DE LA MADERA	MEMORIA
N°3 INDUSTRIALIZADO	PRODUCTO	EVALUAR CALIDAD ASIGNAR RECURSOS	ADAPTACION AL CAMBIO LIDERAZGO
		DESEMPEÑO	
	CONOCIMIENTOS	CONOCIMIENTOS EN MADERA CONOCIMIENTOS EN APROVECHAMIENTO	CREATIVIDAD MANEJO DE CONFLICTOS
N°4 PROFESIONAL	PRODUCTO	EVALUAR DESEMPEÑO GUIAR ASIGNACION DE RECURSOS	CAPACIDAD ADAPTACION LIDERAZGO
		DESEMPEÑO	
	CONOCIMIENTOS	CONOCIMIENTOS EN MADERA CONOCIMIENTOS EN APROVECHAMIENTO	CREATIVIDAD MANEJO DE CONFLICTOS

FUENTE: *Elaboración Propia En base Observación.-*

Método:

Para determinar las labores y respectivas competencias a nivel básico se realizó una reunión con Sr. Javier Lozano, Jefe del área de secado.

Para determinar las labores y respectivas competencias a nivel industrial se realizó una reunión con Sr. Luis Espinoza, Jefe de planta y Encargada de controlar del área de secado.

Para determinar las labores y respectivas competencias a nivel profesional se realizó una reunión con Sr. Luis Espinoza, Jefe de planta y Encargada de controlar del área secado.

e) Área patio

TABLA 9 "Competencias requeridas por Forestal Belén, Área Patio"

NIVEL	EVIDENCIA	LABORES	COMPETENCIAS
N° 1 BASICO	PRODUCTO	CLASIFICAR MADERA	DOMINIO PERSONAL ORIENTACION ETICA
		TRANSPORTAR MADERA	
	DESEMPEÑO	CLASIFICACION EFICIENTE COORDINACIÓN CON ORDENES SUPERIORES	TRANAJO EN EQUIPO EFICIENTE CONCENTRACION
	CONOCIMIENTOS	CONOCIMIENTOS EN MADERA CONOCER LOS USOS DE LA MADERA	MEMORIA
N°2 TECNICO	PRODUCTO	TRABAJAR CON MAQUINARIA	RESPONSABILIDAD ORIENTACION ETICA
		REPARAR MAQUINARIA	
	DESEMPEÑO	MAXIMIZAR RECURSOS TOMAR DECISIONES	TOMA DECISIONES SOLUCION PROBLEMAS
	CONOCIMIENTOS	CONOCIMIENTOS MECANICOS CONOCIMIENTOS MADERA	CREATIVIDAD EFICIENCIA
N°3 INDUSTRIALIZADO	PRODUCTO	EVALUAR CALIDAD ASIGNAR RECURSOS	ADAPTACION AL CAMBIO LIDERAZGO
		DESEMPEÑO	
	CONOCIMIENTOS	CONOCIMIENTOS EN MADERA CONOCIMIENTOS EN APROVECHAMIENTO	CREATIVIDAD MANEJO DE CONFLICTOS

FUENTE: *Elaboración Propia En base Observación.-*

Método:

Para determinar las labores y respectivas competencias a nivel básico se realizó una reunión con Srta. Ingrid Sanhueza, Jefe del área de patio.

Para determinar las labores y respectivas competencias a nivel técnico se realizó una reunión con Srta. Ingrid Sanhueza, Jefe del área de patio.

Para determinar las labores y respectivas competencias a nivel profesional se realizó una reunión con Sr. Luis Espinoza, Jefe de planta y Encargado de controlar el área de patio.

f) Área administración

TABLA 10 "Competencias requeridas por Forestal Belén, Área Administración"

NIVEL	EVIDENCIA	LABORES	COMPETENCIAS
N° 1 BASICO	PRODUCTO	REVISAR DOCUMENTOS DE SALIDA REVISAR CARGAS	DOMINIO PERSONAL ORIENTACION ETICA
	DESEMPEÑO	CONTROLAR ENTRADA SALIDAD COORDINACIÓN CON SUPERIORES	EFICIENTE CONCENTRACION
	CONOCIMIENTOS	CONOCIMIENTOS EN MADERA CONOCER DOCUMENTOS DELA EMPRESA	INTELIGENCIA MEMORIA
N°2 TECNICO	PRODUCTO	ORDENAR DOCUMENTACION CONTESTAR LLAMADAS	RESPONSABILIDAD ORIENTACION ETICA
	DESEMPEÑO	CORDINAR ASIGNACION RECURSOS TOMAR DECISIONES	TOMA DECISIONES SOLUCION PROBLEMAS
	CONOCIMIENTOS	CONOCIMIENTOS COMPUTACION Y DOCUMENTOS CONOCIMIENTOS EN MADERA	CREATIVIDAD EFICIENCIA
N°4 PROFESIONAL	PRODUCTO	EVALUAR DESEMPEÑO GUIAR ASIGNACION DE RECURSOS	CAPACIDAD ADAPTACION LIDERAZGO
	DESEMPEÑO	MAXIMIZAR RECURSOS IDENTIFICAR MEJORAS DEL PROCESO	ELABORACION DE PLANES SOLUCION PROBLEMAS
	CONOCIMIENTOS	CONOCIMIENTOS EN MADERA CONOCIMIENTOS EN EFICIENCIA	CREATIVIDAD MANEJO DE CONFLICTOS

FUENTE: *Elaboración Propia En base Observación.-*

Método:

Para determinar las labores y respectivas competencias a nivel básico y técnico se realizó una reunión con Srta. Sandra González, Jefa de administración.

Para determinar las labores y respectivas competencias a nivel profesional se realizó una reunión con Sr. Guillermo Mesa, Contador y asesor comercial de la empresa.

g) Observaciones

Para obtener las competencias, se basó en los objetivos de la empresa, lo cual permitió según el análisis funcional partir de lo general a lo particular, es decir obtener la competencia más básica que la empresa requiere para obtener sus objetivos.

Parte III: “Etapa de evaluación de los trabajadores”

1.- Introducción

Luego de la determinación de las competencias para cada nivel de trabajo, de acuerdo a los requerimientos observados junto a los encargados y planteados de acuerdo al cumplimiento de los objetivos de cada área, realizado parte II Capítulo IV. Para una mejor comprensión y especificación de las preguntas para la medición de las competencias.

Cada Pregunta realizada, fue contextualizada de acuerdo a las funciones, procesos, labores, responsabilidades, que tiene cada trabajador para lograr los objetivos de cada área para lograr la sinergia de las áreas y fomentar la eficiencia de la empresa.

La Pregunta es realizada al encargado del trabajador (ANEXO N° 2), respondiendo mediante la “escala Likert”, la cual es la idónea en donde se busca cuantificar algo cualitativo. En nuestro caso tomaremos las respuestas con numeración, de” 1 a 5”, en donde las respuestas “1” serán “totalmente en desacuerdo” y así respectivamente para las demás respuestas.

En lo que refiere a la calificación que permite lograr los objetivos, será un promedio de “4” puntos para aprobar, y “5” para lograr el cumplimiento total de las competencias laborales requeridas.

A continuación se muestra las respuestas con respectiva ponderación, para la encuesta aplicar:

- Totalmente en desacuerdo = 1
- En desacuerdo = 2
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo = 3
- De acuerdo = 4
- Totalmente de acuerdo = 5

Una vez obtenidas las respuestas valorizadas, y promediadas se permite realizar una comparación más simplificada, permitiendo un análisis específico y simple a la vez.

2.- Medición competencias laborales

a) Faena

TABLA 11 "Medición competencias laborales, Área Faena"

NIVEL	EVIDENCIA	COMPETENCIAS	REQUERIDO	ENCONTRADAS
N° 2 TÉCNICO	PRODUCTO	CONCENTRACION	5	4,5
		ORIENTACION ETICA		
	DESEMPEÑO	ATENCION	5	4
		ADPTACION AL CAMBIO		
CONOCIMIENTOS	MEMORIA	5	4	
	TOTAL		5	4,16
N°3 INDUSTRIALIZADO	PRODUCTO	ADAPTACION AL CAMBIO	5	4
		LIDERAZGO		
	DESEMPEÑO	TOMA DECISIONES	5	4
		SOLUCION PROBLEMAS		
CONOCIMIENTOS	CREATIVIDAD	5	3	
		MANEJO DE CONFLICTOS	5	3
	TOTAL		5	3,66
TOTAL GENERAL AREA			5	4,06

FUENTE: *Elaboración Propia En base Observación.-*

El área de faena está compuesta solo por dos niveles, técnico e industrializado.

El nivel técnico en cuanto a sus competencias del tipo “Saber” tenemos un promedio de 4,5 donde el requerimiento para un funcionamiento adecuado es de 4. Para las competencias del tipo “saber ser y saber hacer” se encontraron con un promedio de 4, el cual permite un funcionamiento adecuado de los trabajadores según los objetivos de la empresa para esta área.

En cuanto al nivel Industrializado se encontró un adecuado puntaje para las competencias del tipo “saber y saber ser”, no así para las competencias del tipo “saber hacer” en donde el puntaje encontrado es solo de “3” en donde el requerimiento es de “4”, aquí podemos deducir que la creatividad y manejo de conflictos a nivel industrializado no son los aptos para el área.

b) Transporte

TABLA 12 "Medición competencias laborales, Área Transporte"

NIVEL	EVIDENCIA	COMPETENCIAS	REQUERIDO	ENCONTRADAS
Nº2 TECNICO	PRODUCTO	CONCENTRACION ORIENTACION ETICA	5	3,7
	DESEMPEÑO	ATENCION ADPTACION AL CAMBIO	5	3,7
	CONOCIMIENTOS	MEMORIA RESPONSABILIDAD	5	4,2
		TOTAL	5	3,9

TOTAL GENERAL AREA	5	3,9
---------------------------	----------	------------

FUENTE: *Elaboración Propia En base Observación.-*

El área de Transporte está compuesta solo por el nivel técnico.

El nivel técnico en cuanto a sus competencias del tipo “Saber y saber ser” tenemos un promedio de 3,7 donde el requerimiento para un funcionamiento adecuado es de 4. Por lo que se está bajo en ambas competencias, es decir los trabajadores no se concentran, ni se adaptan con facilidad a cambios, ni menos pueden trabajar en equipo de forma eficiente para lograr los objetivos de la empresa. En cuantos a los conocimientos están con un promedio sobre lo adecuado.

c) *Aserradero*

TABLA 13 "Medición competencias laborales, Área Aserradero"

NIVEL	EVIDENCIA	COMPETENCIAS	REQUERIDO	ENCONTRADAS
N° 1 BASICO	PRODUCTO	DOMINIO PERSONAL ORIENTACION ETICA	5	4,8
	DESEMPEÑO	TRAJAJO EN EQUIPO EFICIENTE CONCENTRACION	5	3,8
	CONOCIMIENTOS	MEMORIA	5	4,8
		TOTAL	5	4,5
N°2 TECNICO	PRODUCTO	RESPONSABILIDAD ORIENTACION ETICA	5	4,8
	DESEMPEÑO	TOMA DECISIONES SOLUCION PROBLEMAS	5	4,2
	CONOCIMIENTOS	CREATIVIDAD EFICIENCIA	5	4,2
		TOTAL	5	4,4
N°3 INDUSTRIALIZADO	PRODUCTO	ADAPTACION AL CAMBIO LIDERAZGO	5	5
	DESEMPEÑO	TOMA DECISIONES SOLUCION PROBLEMAS	5	5
	CONOCIMIENTOS	CREATIVIDAD MANEJO DE CONFLICTOS	5	5
		TOTAL	5	5
TOTAL GENERAL AREA			5	4,5

FUENTE: *Elaboración Propia En base Observación.-*

El área de aserradero está compuesta solo por tres niveles, técnico, básico e industrializado.

El nivel básico en cuanto a sus competencias del tipo “Saber y saber hacer” tenemos un promedio de 4,8 cumpliendo con el requerimiento para un funcionamiento adecuado. Para las competencias del tipo “saber ser” se encontraron con un promedio de 3,8, el cual permite observar que hay falencias en el trabajo en equipo de forma eficiente.

El nivel técnico en cuanto a sus competencias del tipo “Saber, saber ser y saber hacer” tenemos que están dentro de los márgenes adecuados, pero podemos tomar como indicador que el trabajo en equipo y adaptabilidad a nuevas tecnologías no están al 100% requerido. Esto se debe a que los trabajadores no tienen el acceso a nuevos conocimientos.

En cuanto al nivel Industrializado se encontró un perfecto puntaje para las competencias de los tres tipos, ya que la experiencia de los trabajadores lo refleja en su producción y eficiente forma de liderar el grupo.

d) Secado

TABLA 14 "Medición competencias laborales, Área Secado"

NIVEL	EVIDENCIA	COMPETENCIAS	REQUERIDO	ENCONTRADAS
Nº 1 BASICO	PRODUCTO	DOMINIO PERSONAL ORIENTACION ETICA	5	3,8
	DESEMPEÑO	TRANAJO EN EQUIPO EFICIENTE CONCENTRACION	5	3,7
	CONOCIMIENTOS	MEMORIA	5	4,2
		TOTAL	5	3,9
Nº3 INDUSTRIALIZADO	PRODUCTO	ADAPTACION AL CAMBIO LIDERAZGO	5	2
	DESEMPEÑO	TOMA DECISIONES SOLUCION PROBLEMAS	5	2
	CONOCIMIENTOS	CREATIVIDAD MANEJO DE CONFLICTOS	5	3
		TOTAL	5	2,3
Nº4 PROFESIONAL	PRODUCTO	CAPACIDAD ADAPTACION LIDERAZGO	5	3
	DESEMPEÑO	ELABORACION DE PLANES SOLUCION PROBLEMAS	5	2
	CONOCIMIENTOS	CREATIVIDAD MANEJO DE CONFLICTOS	5	3
		TOTAL	5	2,6

TOTAL GENERAL AREA	5	3,7
---------------------------	----------	------------

FUENTE: *Elaboración Propia En base Observación.-*

El área de secado está compuesta solo por tres niveles, técnico, básico e industrializado.

El nivel básico en cuanto a sus competencias del tipo “Saber y saber ser” tenemos un promedio de 3,8 y 3,7 respectivamente , demostrando que no cumple el requerimiento para un funcionamiento adecuado. Para las competencias del tipo “saber hacer” se encontraron con un promedio de 4,2 cumpliendo con lo requerido.

El nivel industrializado en cuanto a sus competencias del tipo “Saber, saber ser y saber hacer” tenemos que están fuera de los márgenes adecuados, no es buen líder, no da soluciones concretas, tampoco maneja los conflictos de forma adecuada.

En cuanto al nivel Profesional se encontró un bajo puntaje para las competencias de los tres tipos, puede deberse a que no pertenece a los trabajadores de planta, por lo que no es capaz adaptarse, menos resolver conflictos.

e) Patio

TABLA 15 "Medición competencias laborales, Área Patio "

NIVEL	EVIDENCIA	COMPETENCIAS	REQUERIDO	ENCONTRADAS
N° 1 BASICO	PRODUCTO	DOMINIO PERSONAL ORIENTACION ETICA	5	4,4
	DESEMPEÑO	TRANAJO EN EQUIPO EFICIENTE CONCENTRACION	5	4,2
	CONOCIMIENTOS	MEMORIA	5	4,4
		TOTAL	5	4,3
N°2 TECNICO	PRODUCTO	RESPONSABILIDAD ORIENTACION ETICA	5	3,8
	DESEMPEÑO	TOMA DECISIONES SOLUCION PROBLEMAS	5	3,2
	CONOCIMIENTOS	CREATIVIDAD EFICIENCIA	5	3,7
		TOTAL	5	3,6
N°3 INDUSTRIALIZADO	PRODUCTO	ADAPTACION AL CAMBIO LIDERAZGO	5	5
	DESEMPEÑO	TOMA DECISIONES SOLUCION PROBLEMAS	5	4
	CONOCIMIENTOS	CREATIVIDAD MANEJO DE CONFLICTOS	5	4
		TOTAL	5	4,3

TOTAL GENERAL AREA	5	4
---------------------------	----------	----------

FUENTE: *Elaboración Propia En base Observación.-*

El área de Patio está compuesta solo por tres niveles, básico, técnico e industrializado.

El nivel básico en cuanto a sus competencias del tipo “Saber, saber ser y saber hacer” tenemos un promedio de 4,3; demostrando que cumple el requerimiento para un funcionamiento adecuado.

El nivel técnico en cuanto a sus competencias del tipo “Saber, saber ser y saber hacer” tenemos que están fuera de los márgenes adecuados, no da soluciones concretas, tampoco maneja los conflictos de forma adecuada y no trabaja en equipo ni de forma eficiente.

El nivel industrializado en cuanto a sus competencias del tipo “Saber, saber ser y saber hacer” tenemos que están dentro de los márgenes adecuados, son líderes con experiencia, dan soluciones concretas, maneja los conflictos de modo de cumplir los objetivos de la empresa.

f) Administración

TABLA 16 "Medición competencias laborales, Área Administración "

NIVEL	EVIDENCIA	COMPETENCIAS	REQUERIDO	ENCONTRADAS
N° 1 BASICO	PRODUCTO	DOMINIO PERSONAL ORIENTACION ETICA	5	5
	DESEMPEÑO	EFICIENTE CONCENTRACION	5	4
	CONOCIMIENTOS	INTELIGENCIA MEMORIA	5	5
	TOTAL		5	4,6
N°2 TECNICO	PRODUCTO	RESPONSABILIDAD ORIENTACION ETICA	5	5
	DESEMPEÑO	TOMA DECISIONES SOLUCION PROBLEMAS	5	3,5
	CONOCIMIENTOS	CREATIVIDAD EFICIENCIA	5 5	4,5
	TOTAL		5	4,3
N°4 PROFESIONAL	PRODUCTO	CAPACIDAD ADAPTACION LIDERAZGO	5	3,6
	DESEMPEÑO	ELABORACION DE PLANES SOLUCION PROBLEMAS	5	3,3
	CONOCIMIENTOS	CREATIVIDAD MANEJO DE CONFLICTOS	5	4,3
	TOTAL		5	3,7
TOTAL GENERAL AREA			5	4

FUENTE: *Elaboración Propia En base Observación.*

El área de administración está compuesta solo por tres niveles, básico, técnico y profesional.

El nivel básico en cuanto a sus competencias del tipo “Saber, saber ser y saber hacer” tenemos un promedio de 4,6; demostrando que cumple el requerimiento para un funcionamiento adecuado.

El nivel técnico en cuanto a sus competencias del tipo “Saber y saber hacer” tenemos que están sobre los márgenes adecuados, realizando las tareas con responsabilidad y usando sus conocimientos de forma creativa. En cuanto a las competencias del “saber ser” se encontró falencias en cuanto en el trabajo en equipo y toma de decisiones asertivas.

El nivel Profesional en cuanto a sus competencias del tipo “Saber, saber ser” se observaron bajos puntajes en desarrollo de liderazgo y elaboración de planes para dar solución a problemas de forma asertiva y concreta. En cuanto a conocimientos se obtuvo un 4,3 como promedio demostrando que cuentan con creatividad y manejo de conflictos.

Parte IV: “Análisis Resultados”

1.- Análisis y Conclusiones

a) Análisis comparativo por nivel

Para obtener una visión de la empresa segmentada por nivel de trabajo, se sacó un promedio a nivel básico, técnico, industrializado y profesional. Esto permitirá saber a qué nivel los trabajadores presentan mayores falencias en cuanto a sus competencias según los requerimientos para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

TABLA 17 "Promedios competencias NIVEL OCUPACIONAL-EVIDENCIA"

Niveles-Evidencias	Promedio
Básico	4,33
Producto	4,49
Desempeño	3,92
Conocimientos	4,59
Técnico	4,12
Producto	4,40
Desempeño	3,86
Conocimientos	4,11
Industrializado	3,83
Producto	4,00
Desempeño	3,75
Conocimientos	3,75
Profesional	3,62
Producto	3,57
Desempeño	3,14
Conocimientos	4,14
Total general	4,16

Fuente: Elaboración producto encuesta aplicada empresa.

FIGURA 17. En la tabla se muestra los promedios obtenidos en base a encuesta (ANEXO N° 2), en donde según los resultados de las preguntas consultadas se obtuvo un promedio de los 83 trabajadores, por nivel (1; 2; 3; 4), para complementar se realizó una división por evidencias para tener una visión más profunda.

Según la “tabla 1” muestra que a nivel básico, técnico, industrializado y profesional los promedios de las competencias del “saber ser” no cumplen con lo requerido para lograr los objetivos de forma eficiente, no cumple con lo mínimo requerido (promedio “4”), lo cual

demuestra que no existe aptitud por trabajar en equipo, tampoco para tomar decisiones que den soluciones a problemas comunes del trabajo.

En la empresa a nivel industrializado se observaron bajos promedios en las competencias del tipo “saber hacer”, es decir que no se cuentan con los conocimientos necesarios para liderar el grupo.

A nivel profesional solo se encontraron las competencias requeridas del “saber hacer”, encontrando incompetente a los profesionales en “saber y saber ser” es decir no hacen bien su trabajo y no trabajan en equipo eficientemente, ni logran dar soluciones de largo plazo a los problemas presentados.

b) Análisis comparativo por evidencias.

Para la empresa las competencias son necesarias para lograr los objetivos, no contar con un personal capaz de realizar las tareas asignadas de forma eficiente, conlleva menos producción, menos confianza para invertir por parte de los dueños, también limita a nuevas posibilidades de crecimiento, entre otros.

TABLA 18 "Tabla resultados por evidencias".

Evidencia	Promedio
Producto	4,35
Desempeño	3,82
Conocimientos	4,31
Total general	4,16

Fuente: Elaboración producto encuesta aplicada empresa.

FIGURA N° 17: Obtenida en base a la encuesta aplicada (ANEXO N° 2), tomando los resultados obtenidos y promediados según evidencias (producto, desempeño, conocimientos), considerando a los 83 trabajadores como una sola área.

Según las evidencias de “Producto” que son las competencias del “Saber” los trabajadores deben realizar su trabajo con; dominio personal, responsabilidad, orientación ética, adaptación al cambio, liderazgo, entre otros. Los cuales al ser analizados se obtuvieron como

promedio “4,35” de un “4” requerido, lo cual demuestra que al considerar la empresa como un todo sin ver el nivel del trabajador, sin ver el área cual trabaje. Que la empresa cuenta con personal que realiza su trabajo de forma correcta y concreta.

Según las evidencias de “Desempeño” que son las competencias del “Saber ser” los trabajadores deben realizar en su trabajo; trabajo en equipo, eficiencia, elaboración de planes, aptitud para realizar las tareas, entre otros. Los cuales al ser analizados se obtuvieron como promedio “3,82” de un “4” requerido, lo cual demuestra que al considerar la empresa como un todo sin ver el nivel del trabajador, sin ver el área cual trabaje. Que la empresa tiene falencias en su personal.

Según las evidencias de “Conocimientos” que son las competencias del “Saber hacer” los trabajadores deben realizar su trabajo; memorizar sus tareas, creatividad, manejar con experiencia conflictos, tener conocimientos del área, entre otros. Los cuales al ser analizados se obtuvieron como promedio “4,31” de un “4” requerido, lo cual demuestra que al considerar la empresa como un todo sin ver el nivel del trabajador, sin ver el área cual trabaje. Que la empresa cuenta con personal que posee conocimientos de su trabajo de forma correcta y concreta.

c) Conclusiones

Existe plena conciencia, en el ámbito forestal, de que las actuales competencias del “Saber ser” que poseen los trabajadores de “forestal Belén” no cumplen con los requerimientos de la empresa. Esto último da origen a una brecha, que implica importantes pérdidas monetarias y de productividad.

A pesar de estar plenamente conscientes de esta situación no se observan esfuerzos concretos por llevar a cabo adecuados procesos de capacitación que permitan, en cierto modo, disminuir esta brecha. Una de las causas que detonan la situación puntualizada es la falta de disposición que presentan los trabajadores a ciertas situaciones, respecto de las competencias efectivamente requeridas por la empresa, se debe fortalecerse en el trabajador, debido a las falencias formativas y culturales existentes.

A este respecto se hace imprescindible una reorientación de los programas de capacitación, un análisis exhaustivo y un trabajo mancomunado entre jefes y dueño para corregir la falencia de las competencias del “saber ser”, ya que a nivel general las competencias del “Saber y Saber hacer” están sobre la media requerida. Dado lo anterior y tomando en consideración los “focus group” y las entrevistas, se desaprueba la hipótesis número uno referida a la no-existencia de similitud entre las actuales competencias de los trabajadores de la industria forestal primaria y los requerimientos de la empresa.

Por otra parte la globalización de los mercados ha conllevado a un importante aumento de la competitividad, obligando a las empresas forestales (y de todo ámbito) a cumplir con elevados estándares de calidad. Una parte importante de las ventas de la empresa estudiada, se realizan en el mercado interno altamente competitivo, lo que ha inducido a una mejora importante en la calidad y en el diseño de los productos.

Estas realidades tienen efectos gravitantes en las competencias laborales que deben poseer los trabajadores. Se hace relevante contar con recursos humanos más calificados que permitan generar y mantener las ventajas competitivas.

Es importante fortalecer las competencias del tipo “saber ser”, de manera tal de que los trabajadores puedan adaptarse rápidamente al cambio y que tengan una actitud positiva hacia las innovaciones. Son éstas las competencias básicas que junto con las del tipo “saber” dan origen a la dimensión del “saber hacer”. Además las competencias del tipo “saber ser” son las que las empresas destacan y priorizan por sobre el resto, en la actualidad.

Finalmente, dado lo anterior y el resultado basado en el criterio de medición, en base al Promedio, adoptado, para aceptar o rechazar la segunda hipótesis referida a que "las competencias del saber hacer son las que predominan en la industria forestal primaria", se acepta esta hipótesis, ya que las predominantes son las competencias del “saber hacer” junto a las de “saber”.

Lo señalado, no excluye que, en la actualidad, se deba potenciar las competencias del tipo “saber hacer”. De esta forma diseñar capacitaciones a las innovaciones tecnológicas que adoptan la empresa.

Al planificar un perfil futuro de competencias para “Forestal Belén”, éste podría ser estructurado con cierto grado de certidumbre en cuanto a competencias del tipo saber ser,

complementadas con una cierta base de técnicas de la informática (saber) que faciliten la operación de equipos y maquinaria del futuro (saber hacer).

Hay consenso entre los Jefes en señalar que, al no existir una oferta laboral con las competencias del saber requeridas, la empresa debería seleccionar al personal basándose en una evaluación estricta de las competencias del tipo saber ser, la empresa deberá encargarse de entregar las del “saber”, que unidas a las anteriores sirvan de base para las competencias del “saber hacer”. Entre las principales características a detectar en el personal a emplear figuran:

- Poseer la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios, tanto internos (inversión tecnológica, reestructuración de puestos de trabajo) como externos (exigencias de calidad y diseño de productos por parte de los clientes).
- Aceptar desafíos y actuar con independencia.
- Tener la capacidad de aprender nuevos conocimientos relacionados con la naturaleza de su trabajo, como así también la capacidad de comprender, procesar y aplicar información.
- Tener una alta capacidad de tomar decisiones lógicas desde un punto de vista racional y objetivo.
- Poseer conocimientos técnicos respecto a su tarea específica, actuando eficazmente al momento de identificar un problema, buscando información relevante, encontrando las posibles causas del mismo y solucionarlo eficazmente.

Se espera que al usar este método se disminuya la brecha existente entre lo requerido y lo encontrado, beneficiando la producción y con ello el cumplimiento de los objetivos de cada área.

Referencias

- Alles, Martha Alicia. (2000). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. Argentina: Ediciones Granica, S.A.
- Adams, K. - Competency's American origins and the conflicting approaches in use today. *Competence*. Londres, Eclipse Group, v. 3, n. 2, 1995/1996.
- Hamlin, B. y Stewart, J. - Competence-based qualifications: a way forward. *Journal of European Industrial Training*, Bradford, n. 6, 1993.
- Luhmann, N.- *Sistemas sociales*. México, Alianza, 1991.
- Transcend Technology Ltd. *Desarrollo e implementación de estándares de competencia: seminario introductorio con el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral*. México, 1995.
- Gomezi, A. y Athanasou, J.- Instrumentación de la educación basada en competencias: perspectiva de la teoría y la práctica en Australia. En: Arguelles, A.- *Competencia laboral y educación basada en normas de competencia*. México, Limusa, 1996.
- Wolf, A.- La medición de la competencia: la experiencia del Reino Unido. *Formación Profesional*, CEDEFOP, Berlin, n. 1, 1994.
- Hellriegel, J. S. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias (11a Edición ed.)*. México, D.F.: CENGAGE Learning
- Alvarez, G. (2002), *Alianza entre formación y competencia*. CINTERFOR, Montevideo, disponible en: <http://www.cinterfor.org.uy/public>
- Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional. Cinterfor-Polform. (1997). *Formación Basada en Competencia Laboral: situación actual y perspectivas*. Uruguay: Conocer.

- Leonor Cariola, Ana María Quiroz, 2008, “*Las competencias y la gestión de recursos humanos una perspectiva transversal*”.
- Carlos Martínez y Clara Marreno, Alexander Sánchez, 2005, “*Cómo gestionar los recursos humanos sobre la base de competencias*”.
- Nitin Nohria, Boris Groysberg y Linda-Eling Lee, Harvard Business Review “*Employee Motivation a Powerful New Model*” , páginas 80-82,2008
- Mertens, Leonard (1996) *Competencias laborales: sistemas, surgimientos y modelos*. Montevideo: Cinterfor/ILO.
- Spencer I. M. y Spencer J. M. (1993). *Competence and Work*. New York. E.E.U.U. Ed. Wiley & Sons
- Benavides, O. (2002) *Competencias y competitividad diseño para organización es Latinoamericanas* (2da Edición) Editorial Nomos, Colombia.
- Marelli, A. (2000). *Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencias*. México. Editorial McGraw – Hill.
- Saba (2006) *Efectividad de la selección por competencias*. Tesis universidad Bucaramanga Colombia. Publicada en [www.gestiopolis.com/competencias laborales.com](http://www.gestiopolis.com/competencias_laborales.com)
- Escobar, P. y F. López.1996. “*El Sector Forestal en Chile: Crecimiento y Precarización del Empleo*”. Colección Estudios Sectoriales N°12. Santiago, Chile.
- Hernández, R., C. Fernández y P. Baptista 1998. *Metodología de la Investigación*. México D.F. Mc. Graw Hill.
- Gallego, M.2000. *Gestión humana basada en competencias: Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales*. Revista Universidad EAFIT, (Julio- Agosto- Septiembre).Disponible en Internet: <http://www.eafit.edu.com/revista/119/gallego.pdf>.

- Rosalía Martínez, Reinaldo Iglesias, *La formación de los recursos humanos sobre la base de competencias profesionales*. Un aporte para la elevación de la gestión económico-financiera en las empresas y unidades presupuestadas 2005.
- María de los Ángeles Cojulún Cifuentes 2011 “*competencias laborales como base para la selección de personal*” (estudio realizado en la empresa piolindo de retalhuleu)
Disponible internet: <http://datateca.unad.edu.co/contenidos/10002/Competencias.pdf>
- CHIAVENATO Idalberto. *Gestión del talento Humano*. Mac Graw Hill. Mexico. Primera edición 2007.
- Daena: *International Journal of Good Conscience*. 7(2) 24-41. Julio 2012. ISSN 1870-557X
- Gallart, M.A. y Jacinto, C.- *Competencias laborales: tema clave en la articulación educación-trabajo*. Educación y trabajo, boletín de la Red Latinoamericana de Educación y Trabajo, CENEP, Buenos Aires, v. 6, n. 2, 1996. p. 13-18.
- García, A.; Hernández, A. y Wilde, R.- *Innovación en la empresa y dinámica de negociación: caso México*. Santiago de Chile, OIT/ACDI, 1994.
- Geller, L.- *Cambio tecnológico, trabajo y empleo: industria manufacturera del Gran Santiago*, 1988-1990. Lima, Oficina Regional de la OIT para las Américas, 1994. La generación de competencias en la empresa. Formación profesional, CEDEFOP, Berlín, n. 5, 1995.
- McClelland. D.C. (1973), *Testing for competence rather than for 'intelligence'*. *American Psychologist*, 28(1):1--14, January 1973 Harvard University.
- Boyatzis R. (1982), *the competent manager*. New York E.E.U.U. Ed. Wiley & Sons.

- Wills, J. - *Overview of education and industry skill: standards systems in the United States and other countries*. Washington, US Department of Education, 1995.
- INFOR. 2015. Estadísticas Forestales VIII Región. Octava Región, Chile.
- Vargas, F., F. Casanova y L.Montanaro.2001.El enfoque de competencia laboral: manual de formación. Montevideo. CINTERFOR. Disponible en Internet:
<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/>
- Hager, P. - *Competency standards - a help or a hindrance: an Australian perspective*. *Journal of European Industrial Training*, Bradford, n. 7, 1992.

Índice Anexos.

Anexo n° 1: Listado trabajadores, planilla de sueldos.

AREA	PUESTO	NIVEL	x	NOMBRE
Administración	Jefe Planta	Profesional	4	Espinoza Saavedra Luis Victorino
Administración	Jefe Finanzas	Profesional	4	González Inzunza Sandra Barbarita
Administración	Portería	Básico	1	Grandon Cartes Heraldo Hernán
Administración	Contador Externo	Profesional	4	Mesa Huichalao Guillermo Segundo
Administración	Facturación	Técnico	2	Neira Ormeño Daniela Beatriz
Administración	Practica Prevención Riesgo	Técnico	2	Neira Pavés Angélica Ivette
Administración	Control Gestión	Profesional	4	Sanhueza Ríos Rodelindo Andrés
Administración	Dueño Empresa	Profesional	4	Vigueras Sáez Héctor Iván
Administración	Abogado	Profesional	4	Zapatel Urra Luis Eduardo
Aserradero	Recibidor Canteadora	Básico	1	Alvarez Torres Ricardo Javier
Aserradero	Chofer Plano	Técnico	2	Araneda López José Heriberto
Aserradero	Colero Huincha Mit 1	Básico	1	Araneda Pedraza Manuel Galvarino
Aserradero	Despuntador / Clasificador	Básico	1	Arriagada Olave Héctor Hernán
Aserradero	Taller Afilado	Técnico	2	Arriagada Salamanca Javier Patricio
Aserradero	Mesa Salida	Básico	1	Briones Duran Iván Rene
Aserradero	mecánico	Técnico	2	Castro Navarro Andrés
Aserradero	Supervisor Recepción	Técnico	2	Fernández Cuevas Héctor Miguel
Aserradero	Jefe Turno	Industrializado	3	Galdámez Vidal Carlos Humberto
Aserradero	Operador Trineumatico	Técnico	2	Garcés Garcés Eugenio
Aserradero	Chofer Chipero	Básico	1	González Cuevas Gustavo Adolfo
Aserradero	Mesa Salida	Básico	1	Herrera Herrera Carlos Alberto
Aserradero	Bañador / Enzunchado	Básico	1	Herrera Ormeño Diego Hernán
Aserradero	Recibidor Huincha Mit 1	Básico	1	Herrera Moyano José Florentino
Aserradero	mecánico	Técnico	2	Isla Manríquez Gerardo
Aserradero	Nochero	Básico	1	Leal Cruces Luis Alex
Aserradero	Operador Cargador	Técnico	2	Leal Cruces Octavio
Aserradero	Nochero	Básico	1	Leal Sáez Wilson Patricio
Aserradero	Operador Huincha Mit 2	Técnico	2	Mardones Muñoz Carlos Benedicto
Aserradero	Operador Huincha Mit 1	Técnico	2	Mardones Vidal José Ricardo
Aserradero	Mesa Salida	Básico	1	Márquez Sanhueza Walter Marcelo
Aserradero	Taller Afilado	Técnico	2	Medina Riquelme Juan de la Rosa
Aserradero	Operador Astillador	Básico	1	Monsalve Neira Gastón Damián
Aserradero	Mesa Salida	Básico	1	Moyano Salazar Franco Magdiel
Aserradero	Eléctrico	Técnico	2	Ordenes Riveros Aquiles Alejandro
Aserradero	Operador Canteadora	Técnico	2	Plasencia Álvarez Juan Carlos
Aserradero	Mesa Salida	Básico	1	Ramírez Riquelme Pedro
Aserradero	Operador Descortezador	Técnico	2	Ramírez San Martín Anselmo
Aserradero	Nochero	Básico	1	Sepúlveda Jelvez Prosperino del Carmen
Aserradero	Operador Carro Huincha	Técnico	2	Valdebenito Matamala Oscar Manuel
Aserradero	Recibidor Huincha Mit 2	Básico	1	Valenzuela Muñoz Daniel Patricio
Aserradero	Mesa Salida	Básico	1	Vidal Melo José Arsenio
Aserradero	Despuntador / Clasificador	Básico	1	Yevenes Segura Héctor
Aserradero	Chofer Plano	Técnico	2	Zapata Saavedra Víctor Hugo
Faena	Despachador Faenas	Técnico	2	Álvarez Vergara Héctor Aladino
Faena	Chofer Grúa	Técnico	2	Gómez Aguayo Elio Axor
Faena	Operador Skidder	Técnico	2	Medina Lazo Carlos Segundo
Faena	Chofer Grúa	Técnico	2	Neira Ormeño Luis Fernando

Faena	Supervisor Faena	Industrializado	3	Sáez Sáez Honorindo Antonio
Patio	Operador Cepilladora	Técnico	2	Alvial Melgarejo Daniel
Patio	Carpintero	Técnico	2	Arias Cisterna Rene
Patio	Empaque	Básico	1	Bastias Cruces Nelson David
Patio	Empaque	Básico	1	Castro Pradines Pedro Raúl
Patio	Chofer Reparto	Básico	1	Figueroa Silva José Isidoro
Patio	Ayudante Impregnadora	Básico	1	Garrido Carrasco Celso Enríquez
Patio	Jefe Venta	Técnico	2	Mejías Medina Héctor
Patio	Jefe Venta	Técnico	2	Olivero Vallejo Víctor Miguel
Patio	Operador Impregnadora	Técnico	2	Olave Vargas Martín Alberto
Patio	Empaque	Básico	1	Rivas Vega Francisco Javier
Patio	Jefe de Patio	Industrializado	3	Sanhueza Quiroga Ingrid Patricia
Patio	Empaque	Básico	1	Silva Suazo Edmundo
Patio	Operador Cepilladora	Técnico	2	Torres Flores Víctor Hernán
Patio	Caja Chica	Técnico	2	Torres Púen Macarena Alejandra
Patio	Empaque	Básico	1	Vega Flores Leonidas Abraham
Secado	Empalillado	Básico	1	Bahamondes Muñoz Fernando Exequiel
Secado	Asesor Tratamiento Térmico	Profesional	4	Betancourt Gutiérrez Jorge Luis
Secado	Empalillado	Básico	1	Garrido Flores Anyelo Enrique
Secado	Empalillado	Básico	1	Garrido Flores Pablo Alejandro
Secado	Operador Caldera	Básico	1	González Concha Carlos Samuel
Secado	Empalillado	Básico	1	González Fierro Ariel Ricardo
Secado	Operador Caldera	Básico	1	Guidotti Hormazabal Mario Ernesto
Secado	Operador Caldera	Básico	1	Guidotti Hormazabal Gastón Blas
Secado	Operador Secado	Industrializado	3	Lozano Lobos Javier Alexis
Secado	Empalillado	Básico	1	Melita Escobar Agustín Ruperto
Secado	Empalillado	Básico	1	Roldan Aguayo Manuel
Secado	Operador Caldera	Básico	1	Saavedra Muñoz Arturo
Secado	Empalillado	Básico	1	Salina Villagra Enrique Juan Daniel
Transporte	Chofer Estructural	Técnico	2	Hernández Morales Carlos Alberto
Transporte	Chofer Estructural	Técnico	2	Manríquez Henríquez José Eodoroiso
Transporte	Chofer Estructural	Técnico	2	Marín Aguayo Álvaro Mauricio
Transporte	Chofer Estructural	Técnico	2	Neira Silva Dagoberto Alfredo
Transporte	Chofer Estructural	Técnico	2	Riquelme Vargas José
Transporte	Taller mecánico	Técnico	2	Sepúlveda Pedraza Pedro Exequiel
Transporte	Supervisor Transporte	Técnico	2	Vigueras Calvo Henry Antonio

Anexo n° 2: Encuesta aplicada empresa.

AREA	PUESTO	NIVEL	x	NOMBRE	EVIDENCIA	PREGUNTAS
Faena	Despachador Faenas	Técnico	2	Álvarez Vergara Héctor Aladino	Producto	¿Se concentra en su trabajo de forma ética?
Faena	Despachador Faenas	Técnico	2	Álvarez Vergara Héctor Aladino	Desempeño	¿Se adapta con atención a nuevas tareas?
Faena	Despachador Faenas	Técnico	2	Álvarez Vergara Héctor Aladino	Conocimientos	¿Tiene conocimientos de la maquinaria?
Faena	Chofer Grúa	Técnico	2	Gómez Aguayo Elio Axor	Producto	¿Se concentra en su trabajo de forma ética?
Faena	Chofer Grúa	Técnico	2	Gómez Aguayo Elio Axor	Desempeño	¿Se adapta con atención a nuevas tareas?
Faena	Chofer Grúa	Técnico	2	Gómez Aguayo Elio Axor	Conocimientos	¿Tiene conocimientos de la maquinaria?
Faena	Operador Skidder	Técnico	2	Medina Lazo Carlos Segundo	Producto	¿Se concentra en su trabajo de forma ética?
Faena	Operador Skidder	Técnico	2	Medina Lazo Carlos Segundo	Desempeño	¿Se adapta con atención a nuevas tareas?
Faena	Operador Skidder	Técnico	2	Medina Lazo Carlos Segundo	Conocimientos	¿Tiene conocimientos de la maquinaria?
Faena	Chofer Grúa	Técnico	2	Neira Ormeño Luis Fernando	Producto	¿Se concentra en su trabajo de forma ética?
Faena	Chofer Grúa	Técnico	2	Neira Ormeño Luis Fernando	Desempeño	¿Se adapta con atención a nuevas tareas?
Faena	Chofer Grúa	Técnico	2	Neira Ormeño Luis Fernando	Conocimientos	¿Tiene conocimientos de la maquinaria?
Faena	Supervisor Faena	Industrializado	3	Sáez Sáez Honorindo Antonio	Producto	¿Se adapta con liderazgo al cumplimiento de sus tareas?
Faena	Supervisor Faena	Industrializado	3	Sáez Sáez Honorindo Antonio	Desempeño	¿Toma decisiones asertivas en situaciones complejas?
Faena	Supervisor Faena	Industrializado	3	Sáez Sáez Honorindo Antonio	Conocimientos	¿Resuelve problemas de forma creativa y simple?
Transporte	Chofer Estructural	Técnico	2	Hernández Morales Carlos Alberto	Producto	¿Realiza su trabajo concentrado y éticamente?
Transporte	Chofer Estructural	Técnico	2	Hernández Morales Carlos Alberto	Desempeño	¿Se adapta bien a la asignación de nuevas tareas?
Transporte	Chofer Estructural	Técnico	2	Hernández Morales Carlos Alberto	Conocimientos	¿Realiza su trabajo con experiencia y responsabilidad?
Transporte	Chofer Estructural	Técnico	2	Manríquez Henríquez José Edoroiso	Producto	¿Realiza su trabajo concentrado y éticamente?
Transporte	Chofer Estructural	Técnico	2	Manríquez Henríquez José Edoroiso	Desempeño	¿Se adapta bien a la asignación de nuevas tareas?
Transporte	Chofer Estructural	Técnico	2	Manríquez Henríquez José Edoroiso	Conocimientos	¿Realiza su trabajo con experiencia y responsabilidad?
Transporte	Chofer Estructural	Técnico	2	Marín Aguayo Álvaro Mauricio	Producto	¿Realiza su trabajo concentrado y éticamente?
Transporte	Chofer Estructural	Técnico	2	Marín Aguayo Álvaro Mauricio	Desempeño	¿Se adapta bien a la asignación de nuevas tareas?

Transporte	Chofer Estructural	Técnico	2	Marín Aguayo Álvaro Mauricio	Conocimientos	¿Realiza su trabajo con experiencia y responsabilidad?
Transporte	Chofer Estructural	Técnico	2	Neira Silva Dagoberto Alfredo	Producto	¿Realiza su trabajo concentrado y éticamente?
Transporte	Chofer Estructural	Técnico	2	Neira Silva Dagoberto Alfredo	Desempeño	¿Se adapta bien a la asignación de nuevas tareas?
Transporte	Chofer Estructural	Técnico	2	Neira Silva Dagoberto Alfredo	Conocimientos	¿Realiza su trabajo con experiencia y responsabilidad?
Transporte	Chofer Estructural	Técnico	2	Riquelme Vargas José	Producto	¿Realiza su trabajo concentrado y éticamente?
Transporte	Chofer Estructural	Técnico	2	Riquelme Vargas José	Desempeño	¿Se adapta bien a la asignación de nuevas tareas?
Transporte	Chofer Estructural	Técnico	2	Riquelme Vargas José	Conocimientos	¿Realiza su trabajo con experiencia y responsabilidad?
Transporte	Taller Mecánico	Técnico	2	Sepúlveda Pedraza Pedro Exequiel	Producto	¿Realiza su trabajo concentrado y éticamente?
Transporte	Taller Mecánico	Técnico	2	Sepúlveda Pedraza Pedro Exequiel	Desempeño	¿Se adapta bien a la asignación de nuevas tareas?
Transporte	Taller Mecánico	Técnico	2	Sepúlveda Pedraza Pedro Exequiel	Conocimientos	¿Realiza su trabajo con experiencia y responsabilidad?
Transporte	Supervisor Transporte	Técnico	2	Vigueras Calvo Henry Antonio	Producto	¿Realiza su trabajo concentrado y éticamente?
Transporte	Supervisor Transporte	Técnico	2	Vigueras Calvo Henry Antonio	Desempeño	¿Se adapta bien a la asignación de nuevas tareas?
Transporte	Supervisor Transporte	Técnico	2	Vigueras Calvo Henry Antonio	Conocimientos	¿Realiza su trabajo con experiencia y responsabilidad?
Aserradero	Recibidor Canteadora	Básico	1	Álvarez Torres Ricardo Javier	Producto	¿Domina el área en cual se desarrolla?
Aserradero	Recibidor Canteadora	Básico	1	Álvarez Torres Ricardo Javier	Desempeño	¿Trabaja en equipo de forma eficiente y concentrada?
Aserradero	Recibidor Canteadora	Básico	1	Álvarez Torres Ricardo Javier	Conocimientos	¿Tiene conocimientos en el uso de madera producida?
Aserradero	Chofer Plano	Técnico	2	Araneda Lopez José Heriberto	Producto	¿Realiza las tareas asignadas con responsabilidad y ética productiva?
Aserradero	Chofer Plano	Técnico	2	Araneda Lopez José Heriberto	Desempeño	¿Toma decisiones asertivas en situaciones complejas?
Aserradero	Chofer Plano	Técnico	2	Araneda Lopez José Heriberto	Conocimientos	¿Usa sus conocimientos de forma creativa y eficiente?
Aserradero	Colero Huincha Mit 1	Básico	1	Araneda Pedraza Manuel Galvarino	Producto	¿Domina el área en cual se desarrolla?
Aserradero	Colero Huincha Mit 2	Básico	1	Araneda Pedraza Manuel Galvarino	Desempeño	¿Trabaja en equipo de forma eficiente y concentrada?
Aserradero	Colero Huincha Mit 3	Básico	1	Araneda Pedraza Manuel Galvarino	Conocimientos	¿Tiene conocimientos en el uso de madera producida?
Aserradero	Despuntador / Clasificador	Básico	1	Arriagada Olave Héctor Hernán	Producto	¿Domina el área en cual se desarrolla?
Aserradero	Despuntador / Clasificador	Básico	1	Arriagada Olave Héctor Hernán	Desempeño	¿Trabaja en equipo de forma eficiente y concentrada?
Aserradero	Despuntador / Clasificador	Básico	1	Arriagada Olave Héctor Hernán	Conocimientos	¿Tiene conocimientos en el uso de madera producida?
Aserradero	Taller	Técnico	2	Arriagada	Producto	¿Realiza las tareas asignadas con

	Afillado			Salamanca Javier Patricio		responsabilidad y ética productiva?
Aserradero	Taller Afillado	Técnico	2	Arriagada Salamanca Javier Patricio	Desempeño	¿Toma decisiones asertivas en situaciones complejas?
Aserradero	Taller Afillado	Técnico	2	Arriagada Salamanca Javier Patricio	Conocimientos	¿Usa sus conocimientos de forma creativa y eficiente?
Aserradero	Mesa Salida	Básico	1	Briones Duran Iván Rene	Producto	¿Domina el área en cual se desarrolla?
Aserradero	Mesa Salida	Básico	1	Briones Duran Iván Rene	Desempeño	¿Trabaja en equipo de forma eficiente y concentrada?
Aserradero	Mesa Salida	Básico	1	Briones Duran Iván Rene	Conocimientos	¿Tiene conocimientos en el uso de madera producida?
Aserradero	mecánico	Técnico	2	Castro Navarro Andrés	Producto	¿Realiza las tareas asignadas con responsabilidad y ética productiva?
Aserradero	mecánico	Técnico	2	Castro Navarro Andrés	Desempeño	¿Toma decisiones asertivas en situaciones complejas?
Aserradero	mecánico	Técnico	2	Castro Navarro Andrés	Conocimientos	¿Usa sus conocimientos de forma creativa y eficiente?
Aserradero	Supervisor Recepción	Técnico	2	Fernández Cuevas Héctor Miguel	Producto	¿Realiza las tareas asignadas con responsabilidad y ética productiva?
Aserradero	Supervisor Recepción	Técnico	2	Fernández Cuevas Héctor Miguel	Desempeño	¿Toma decisiones asertivas en situaciones complejas?
Aserradero	Supervisor Recepción	Técnico	2	Fernández Cuevas Héctor Miguel	Conocimientos	¿Usa sus conocimientos de forma creativa y eficiente?
Aserradero	Jefe Turno	Industrializado	3	Galdámez Vidal Carlos Humberto	Producto	¿Lidera el grupo eficientemente y adapta a los cambios?
Aserradero	Jefe Turno	Industrializado	3	Galdámez Vidal Carlos Humberto	Desempeño	¿Toma decisiones asertivas en situaciones complejas?
Aserradero	Jefe Turno	Industrializado	3	Galdámez Vidal Carlos Humberto	Conocimientos	¿Usa sus conocimientos de forma creativa y eficiente?
Aserradero	Operador Trineumatico	Técnico	2	Garcés Garcés Eugenio	Producto	¿Realiza las tareas asignadas con responsabilidad y ética productiva?
Aserradero	Operador Trineumatico	Técnico	2	Garcés Garcés Eugenio	Desempeño	¿Toma decisiones asertivas en situaciones complejas?
Aserradero	Operador Trineumatico	Técnico	2	Garcés Garcés Eugenio	Conocimientos	¿Usa sus conocimientos de forma creativa y eficiente?
Aserradero	Chofer Chipero	Básico	1	González Cuevas Gustavo Adolfo	Producto	¿Domina el área en cual se desarrolla?
Aserradero	Chofer Chipero	Básico	1	González Cuevas Gustavo Adolfo	Desempeño	¿Trabaja en equipo de forma eficiente y concentrada?
Aserradero	Chofer Chipero	Básico	1	González Cuevas Gustavo Adolfo	Conocimientos	¿Tiene conocimientos en el uso de maquinaria Utilizada?
Aserradero	Mesa Salida	Básico	1	Herrera Herrera Carlos Alberto	Producto	¿Domina el área en cual se desarrolla?
Aserradero	Mesa Salida	Básico	1	Herrera Herrera Carlos Alberto	Desempeño	¿Trabaja en equipo de forma eficiente y concentrada?
Aserradero	Mesa Salida	Básico	1	Herrera Herrera Carlos Alberto	Conocimientos	¿Tiene conocimientos en el uso de madera producida?
Aserradero	Bañador / Enzunchado	Básico	1	Herrera Ormeño Diego Hernán	Producto	¿Domina el área en cual se desarrolla?

Aserradero	Bañador / Enzunchado	Básico	1	Herrera Ormeño Diego Hernán	Desempeño	¿Trabaja en equipo de forma eficiente y concentrada?
Aserradero	Bañador / Enzunchado	Básico	1	Herrera Ormeño Diego Hernán	Conocimientos	¿Tiene conocimientos en el uso de madera producida?
Aserradero	Recibidor Huincha Mit 1	Básico	1	Herrera Moyano José Florentino	Producto	¿Domina el área en cual se desarrolla?
Aserradero	Recibidor Huincha Mit 2	Básico	1	Herrera Moyano José Florentino	Desempeño	¿Trabaja en equipo de forma eficiente y concentrada?
Aserradero	Recibidor Huincha Mit 3	Básico	1	Herrera Moyano José Florentino	Conocimientos	¿Tiene conocimientos en el uso de madera producida?
Aserradero	Mecánico	Técnico	2	Isla Manríquez Gerardo	Producto	¿Realiza las tareas asignadas con responsabilidad y ética productiva?
Aserradero	Mecánico	Técnico	2	Isla Manríquez Gerardo	Desempeño	¿Toma decisiones asertivas en situaciones complejas?
Aserradero	Mecánico	Técnico	2	Isla Manríquez Gerardo	Conocimientos	¿Usa sus conocimientos de forma creativa y eficiente?
Aserradero	Nochero	Básico	1	Leal Cruces Luis Alex	Producto	¿Domina el área en cual se desarrolla?
Aserradero	Nochero	Básico	1	Leal Cruces Luis Alex	Desempeño	¿Trabaja en equipo de forma eficiente y concentrada?
Aserradero	Nochero	Básico	1	Leal Cruces Luis Alex	Conocimientos	¿Tiene conocimientos en área resguardada?
Aserradero	Operador Cargador	Técnico	2	Leal Cruces Octavio	Producto	¿Realiza las tareas asignadas con responsabilidad y ética productiva?
Aserradero	Operador Cargador	Técnico	2	Leal Cruces Octavio	Desempeño	¿Toma decisiones asertivas en situaciones complejas?
Aserradero	Operador Cargador	Técnico	2	Leal Cruces Octavio	Conocimientos	¿Usa sus conocimientos de forma creativa y eficiente?
Aserradero	Nochero	Básico	1	Leal Sáez Wilson Patricio	Producto	¿Domina el área en cual se desarrolla?
Aserradero	Nochero	Básico	1	Leal Sáez Wilson Patricio	Desempeño	¿Trabaja en equipo de forma eficiente y concentrada?
Aserradero	Nochero	Básico	1	Leal Sáez Wilson Patricio	Conocimientos	¿Tiene conocimientos del área resguardada?
Aserradero	Operador Huincha Mit 2	Técnico	2	Mardones Muñoz Carlos Benedicto	Producto	¿Realiza las tareas asignadas con responsabilidad y ética productiva?
Aserradero	Operador Huincha Mit 2	Técnico	2	Mardones Muñoz Carlos Benedicto	Desempeño	¿Toma decisiones asertivas en situaciones complejas?
Aserradero	Operador Huincha Mit 2	Técnico	2	Mardones Muñoz Carlos Benedicto	Conocimientos	¿Usa sus conocimientos de forma creativa y eficiente?
Aserradero	Operador Huincha Mit 1	Técnico	2	Mardones Vidal José Ricardo	Producto	¿Realiza las tareas asignadas con responsabilidad y ética productiva?
Aserradero	Operador Huincha Mit 1	Técnico	2	Mardones Vidal José Ricardo	Desempeño	¿Toma decisiones asertivas en situaciones complejas?
Aserradero	Operador	Técnico	2	Mardones Vidal	Conocimientos	¿Usa sus conocimientos de forma

	Huincha Mit 1			José Ricardo		creativa y eficiente?
Aserradero	Mesa Salida	Básico	1	Márquez Sanhueza Walter Marcelo	Producto	¿Domina el área en cual se desarrolla?
Aserradero	Mesa Salida	Básico	1	Márquez Sanhueza Walter Marcelo	Desempeño	¿Trabaja en equipo de forma eficiente y concentrada?
Aserradero	Mesa Salida	Básico	1	Márquez Sanhueza Walter Marcelo	Conocimientos	¿Tiene conocimientos en el uso de madera producida?
Aserradero	Taller Afilado	Técnico	2	Medina Riquelme Juan de la Rosa	Producto	¿Realiza las tareas asignadas con responsabilidad y ética productiva?
Aserradero	Taller Afilado	Técnico	2	Medina Riquelme Juan de la Rosa	Desempeño	¿Toma decisiones asertivas en situaciones complejas?
Aserradero	Taller Afilado	Técnico	2	Medina Riquelme Juan de la Rosa	Conocimientos	¿Usa sus conocimientos de forma creativa y eficiente?
Aserradero	Operador Astillador	Básico	1	Monsalve Neira Gastón Damián	Producto	¿Domina el área en cual se desarrolla?
Aserradero	Operador Astillador	Básico	1	Monsalve Neira Gastón Damián	Desempeño	¿Trabaja en equipo de forma eficiente y concentrada?
Aserradero	Operador Astillador	Básico	1	Monsalve Neira Gastón Damián	Conocimientos	¿Tiene conocimientos en el uso de madera producida?
Aserradero	Mesa Salida	Básico	1	Moyano Salazar Franco Magdiel	Producto	¿Domina el área en cual se desarrolla?
Aserradero	Mesa Salida	Básico	1	Moyano Salazar Franco Magdiel	Desempeño	¿Trabaja en equipo de forma eficiente y concentrada?
Aserradero	Mesa Salida	Básico	1	Moyano Salazar Franco Magdiel	Conocimientos	¿Tiene conocimientos en el uso de madera producida?
Aserradero	Eléctrico	Técnico	2	Ordenes Riveros Aquiles Alejandro	Producto	¿Realiza las tareas asignadas con responsabilidad y ética productiva?
Aserradero	Eléctrico	Técnico	2	Ordenes Riveros Aquiles Alejandro	Desempeño	¿Toma decisiones asertivas en situaciones complejas?
Aserradero	Eléctrico	Técnico	2	Ordenes Riveros Aquiles Alejandro	Conocimientos	¿Usa sus conocimientos de forma creativa y eficiente?
Aserradero	Operador Canteadora	Técnico	2	Placencia Álvarez Juan Carlos	Producto	¿Realiza las tareas asignadas con responsabilidad y ética productiva?
Aserradero	Operador Canteadora	Técnico	2	Placencia Álvarez Juan Carlos	Desempeño	¿Toma decisiones asertivas en situaciones complejas?
Aserradero	Operador Canteadora	Técnico	2	Placencia Álvarez Juan Carlos	Conocimientos	¿Usa sus conocimientos de forma creativa y eficiente?
Aserradero	Mesa Salida	Básico	1	Ramírez Riquelme Pedro	Producto	¿Domina el área en cual se desarrolla?
Aserradero	Mesa Salida	Básico	1	Ramírez Riquelme Pedro	Desempeño	¿Trabaja en equipo de forma eficiente y concentrada?
Aserradero	Mesa Salida	Básico	1	Ramírez Riquelme Pedro	Conocimientos	¿Tiene conocimientos en el uso de madera producida?
Aserradero	Operador Descortezador	Técnico	2	Ramírez San Martín Anselmo	Producto	¿Realiza las tareas asignadas con responsabilidad y ética productiva?
Aserradero	Operador Descortezador	Técnico	2	Ramírez San Martín Anselmo	Desempeño	¿Toma decisiones asertivas en situaciones complejas?
Aserradero	Operador Descortezador	Técnico	2	Ramírez San Martín Anselmo	Conocimientos	¿Usa sus conocimientos de forma creativa y eficiente?
Aserradero	Nochero	Básico	1	Sepúlveda Jelvez	Producto	¿Domina el área en cual se

				Prosperino del Carmen		desarrolla?
Aserradero	Nochero	Básico	1	Sepúlveda Jelvez Prosperino del Carmen	Desempeño	¿Trabaja en equipo de forma eficiente y concentrada?
Aserradero	Nochero	Básico	1	Sepúlveda Jelvez Prosperino del Carmen	Conocimientos	¿Tiene conocimientos del área que resguarda?
Aserradero	Operador Carro Huincha	Técnico	2	Valdebenito Matamala Oscar Manuel	Producto	¿Realiza las tareas asignadas con responsabilidad y ética productiva?
Aserradero	Operador Carro Huincha	Técnico	2	Valdebenito Matamala Oscar Manuel	Desempeño	¿Toma decisiones asertivas en situaciones complejas?
Aserradero	Operador Carro Huincha	Técnico	2	Valdebenito Matamala Oscar Manuel	Conocimientos	¿Usa sus conocimientos de forma creativa y eficiente?
Aserradero	Recibidor Huincha Mit 2	Básico	1	Valenzuela Muñoz Daniel Patricio	Producto	¿Domina el área en cual se desarrolla?
Aserradero	Recibidor Huincha Mit 3	Básico	1	Valenzuela Muñoz Daniel Patricio	Desempeño	¿Trabaja en equipo de forma eficiente y concentrada?
Aserradero	Recibidor Huincha Mit 4	Básico	1	Valenzuela Muñoz Daniel Patricio	Conocimientos	¿Tiene conocimientos en el uso de madera producida?
Aserradero	Mesa Salida	Básico	1	Vidal Melo José Arsenio	Producto	¿Domina el área en cual se desarrolla?
Aserradero	Mesa Salida	Básico	1	Vidal Melo José Arsenio	Desempeño	¿Trabaja en equipo de forma eficiente y concentrada?
Aserradero	Mesa Salida	Básico	1	Vidal Melo José Arsenio	Conocimientos	¿Tiene conocimientos en el uso de madera producida?
Aserradero	Despuntador / Clasificador	Básico	1	Yevenes Segura Héctor	Producto	¿Domina el área en cual se desarrolla?
Aserradero	Despuntador / Clasificador	Básico	1	Yevenes Segura Héctor	Desempeño	¿Trabaja en equipo de forma eficiente y concentrada?
Aserradero	Despuntador / Clasificador	Básico	1	Yevenes Segura Héctor	Conocimientos	¿Tiene conocimientos en el uso de madera producida?
Aserradero	Chofer Plano	Técnico	2	Zapata Saavedra Víctor Hugo	Producto	¿Realiza las tareas asignadas con responsabilidad y ética productiva?
Aserradero	Chofer Plano	Técnico	2	Zapata Saavedra Víctor Hugo	Desempeño	¿Toma decisiones asertivas en situaciones complejas?
Aserradero	Chofer Plano	Técnico	2	Zapata Saavedra Víctor Hugo	Conocimientos	¿Usa sus conocimiento de forma creativa y eficiente?
Patio	Operador Cepilladora	Técnico	2	Alvial Melgarejo Daniel	Producto	¿Realiza las tareas asignadas con responsabilidad y ética productiva?
Patio	Operador Cepilladora	Técnico	2	Alvial Melgarejo Daniel	Desempeño	¿Toma decisiones asertivas en situaciones complejas?
Patio	Operador Cepilladora	Técnico	2	Alvial Melgarejo Daniel	Conocimientos	¿Usa sus conocimientos de forma creativa y eficiente?
Patio	Carpintero	Técnico	2	Arias Cisterna Rene	Producto	¿Realiza las tareas asignadas con responsabilidad y ética productiva?

Patio	Carpintero	Técnico	2	Arias Cisterna Rene	Desempeño	¿Toma decisiones asertivas en situaciones complejas?
Patio	Carpintero	Técnico	2	Arias Cisterna Rene	Conocimientos	¿Usa sus conocimientos de forma creativa y eficiente?
Patio	Empaque	Básico	1	Bastias Cruces Nelson David	Producto	¿Domina el área en cual se desarrolla?
Patio	Empaque	Básico	1	Bastias Cruces Nelson David	Desempeño	¿Trabaja en equipo de forma eficiente y concentrada?
Patio	Empaque	Básico	1	Bastias Cruces Nelson David	Conocimientos	¿Tiene conocimientos en el uso de madera producida?
Patio	Empaque	Básico	1	Castro Pradines Pedro Raúl	Producto	¿Domina el área en cual se desarrolla?
Patio	Empaque	Básico	1	Castro Pradines Pedro Raúl	Desempeño	¿Trabaja en equipo de forma eficiente y concentrada?
Patio	Empaque	Básico	1	Castro Pradines Pedro Raúl	Conocimientos	¿Tiene conocimientos en el uso de madera producida?
Patio	Chofer Reparto	Básico	1	Figueroa Silva José Isidoro	Producto	¿Domina el área en cual se desarrolla?
Patio	Chofer Reparto	Básico	1	Figueroa Silva José Isidoro	Desempeño	¿Trabaja en equipo de forma eficiente y concentrada?
Patio	Chofer Reparto	Básico	1	Figueroa Silva José Isidoro	Conocimientos	¿Tiene conocimientos en el uso de maquinaria?
Patio	Ayudante Impregnadora	Básico	1	Garrido Carrasco Celso Enríquez	Producto	¿Domina el área en cual se desarrolla?
Patio	Ayudante Impregnadora	Básico	1	Garrido Carrasco Celso Enríquez	Desempeño	¿Trabaja en equipo de forma eficiente y concentrada?
Patio	Ayudante Impregnadora	Básico	1	Garrido Carrasco Celso Enríquez	Conocimientos	¿Tiene conocimientos en el uso de madera producida?
Patio	Jefe Venta	Técnico	2	Mejías Medina Héctor	Producto	¿Realiza las tareas asignadas con responsabilidad y ética productiva?
Patio	Jefe Venta	Técnico	2	Mejías Medina Héctor	Desempeño	¿Toma decisiones asertivas en situaciones complejas?
Patio	Jefe Venta	Técnico	2	Mejías Medina Héctor	Conocimientos	¿Usa sus conocimientos de forma creativa y eficiente?
Patio	Jefe Venta	Técnico	2	Olivero Vallejo Víctor Miguel	Producto	¿Realiza las tareas asignadas con responsabilidad y ética productiva?
Patio	Jefe Venta	Técnico	2	Olivero Vallejo Víctor Miguel	Desempeño	¿Toma decisiones asertivas en situaciones complejas?
Patio	Jefe Venta	Técnico	2	Olivero Vallejo Victor Miguel	Conocimientos	¿Usa sus conocimientos de forma creativa y eficiente?
Patio	Operador Impregnadora	Técnico	2	Olave Vargas Martin Alberto	Producto	¿Realiza las tareas asignadas con responsabilidad y ética productiva?
Patio	Operador Impregnadora	Técnico	2	Olave Vargas Martin Alberto	Desempeño	¿Toma decisiones asertivas en situaciones complejas?
Patio	Operador Impregnadora	Técnico	2	Olave Vargas Martin Alberto	Conocimientos	¿Usa sus conocimientos de forma creativa y eficiente?
Patio	Empaque	Básico	1	Rivas Vega Francisco Javier	Producto	¿Domina el área en cual se desarrolla?
Patio	Empaque	Básico	1	Rivas Vega Francisco Javier	Desempeño	¿Trabaja en equipo de forma eficiente y concentrada?
Patio	Empaque	Básico	1	Rivas Vega Francisco Javier	Conocimientos	¿Tiene conocimientos en el uso de madera producida?

Patio	Jefe de Patio	Industrializado	3	Sanhueza Quiroga Ingrid Patricia	Producto	¿Lidera el grupo eficientemente y adapta a los cambios?
Patio	Jefe de Patio	Industrializado	3	Sanhueza Quiroga Ingrid Patricia	Desempeño	¿Toma decisiones asertivas en situaciones complejas?
Patio	Jefe de Patio	Industrializado	3	Sanhueza Quiroga Ingrid Patricia	Conocimientos	¿Usa sus conocimientos de forma creativa y eficiente?
Patio	Empaque	Básico	1	Silva Suazo Edmundo	Producto	¿Domina el área en cual se desarrolla?
Patio	Empaque	Básico	1	Silva Suazo Edmundo	Desempeño	¿Trabaja en equipo de forma eficiente y concentrada?
Patio	Empaque	Básico	1	Silva Suazo Edmundo	Conocimientos	¿Tiene conocimientos en el uso de madera producida?
Patio	Operador Cepilladora	Técnico	2	Torres Flores Víctor Hernán	Producto	¿Realiza las tareas asignadas con responsabilidad y ética productiva?
Patio	Operador Cepilladora	Técnico	2	Torres Flores Víctor Hernán	Desempeño	¿Toma decisiones asertivas en situaciones complejas?
Patio	Operador Cepilladora	Técnico	2	Torres Flores Víctor Hernán	Conocimientos	¿Usa sus conocimientos de forma creativa y eficiente?
Patio	Caja Chica	Técnico	2	Torres Puen Macarena Alejandra	Producto	¿Realiza las tareas asignadas con responsabilidad y ética productiva?
Patio	Caja Chica	Técnico	2	Torres Puen Macarena Alejandra	Desempeño	¿Toma decisiones asertivas en situaciones complejas?
Patio	Caja Chica	Técnico	2	Torres Puen Macarena Alejandra	Conocimientos	¿Usa sus conocimientos de forma creativa y eficiente?
Patio	Empaque	Básico	1	Vega Flores Leónidas Abraham	Producto	¿Domina el área en cual se desarrolla?
Patio	Empaque	Básico	1	Vega Flores Leónidas Abraham	Desempeño	¿Trabaja en equipo de forma eficiente y concentrada?
Patio	Empaque	Básico	1	Vega Flores Leónidas Abraham	Conocimientos	¿Tiene conocimientos en el uso de madera producida?
Secado	Empalillado	Básico	1	Bahamondes Muñoz Fernando Exequiel	Producto	¿Realiza las tareas asignadas con responsabilidad y ética productiva?
Secado	Empalillado	Básico	1	Bahamondes Muñoz Fernando Exequiel	Desempeño	¿Trabaja coordinado con sus pares?
Secado	Empalillado	Básico	1	Bahamondes Muñoz Fernando Exequiel	Conocimientos	¿Tiene conocimientos en el uso de madera clasificada?
Secado	Asesor Tratamiento Termico	Profesional	4	Betancourt Gutiérrez Jorge Luis	Producto	¿Canaliza sus ideas con liderazgo y claridad a los demás?
Secado	Asesor Tratamiento Termico	Profesional	4	Betancourt Gutiérrez Jorge Luis	Desempeño	¿Elabora planes de acción en relación con los objetivos?
Secado	Asesor Tratamiento Termico	Profesional	4	Betancourt Gutiérrez Jorge Luis	Conocimientos	¿Resuelve problemas de forma creativa y simple?
Secado	Empalillado	Básico	1	Garrido Flores Anyelo Enrique	Producto	¿Realiza las tareas asignadas con responsabilidad y ética productiva?

Secado	Empalillado	Básico	1	Garrido Flores Anyelo Enrique	Desempeño	¿Trabaja coordinado con sus pares?
Secado	Empalillado	Básico	1	Garrido Flores Anyelo Enrique	Conocimientos	¿Tiene conocimientos en el uso de madera clasificada?
Secado	Empalillado	Básico	1	Garrido Flores Pablo Alejandro	Producto	¿Realiza las tareas asignadas con responsabilidad y ética productiva?
Secado	Empalillado	Básico	1	Garrido Flores Pablo Alejandro	Desempeño	¿Trabaja coordinado con sus pares?
Secado	Empalillado	Básico	1	Garrido Flores Pablo Alejandro	Conocimientos	¿Tiene conocimientos en el uso de madera clasificada?
Secado	Operador Caldera	Básico	1	González Concha Carlos Samuel	Producto	¿Realiza las tareas asignadas con responsabilidad y ética productiva?
Secado	Operador Caldera	Básico	1	González Concha Carlos Samuel	Desempeño	¿Trabaja coordinado con sus pares?
Secado	Operador Caldera	Básico	1	González Concha Carlos Samuel	Conocimientos	¿Tiene conocimientos en el uso la maquinaria?
Secado	Empalillado	Básico	1	González Fierro Ariel Ricardo	Producto	¿Realiza las tareas asignadas con responsabilidad y ética productiva?
Secado	Empalillado	Básico	1	González Fierro Ariel Ricardo	Desempeño	¿Trabaja coordinado con sus pares?
Secado	Empalillado	Básico	1	González Fierro Ariel Ricardo	Conocimientos	¿Tiene conocimientos en el uso de madera clasificada?
Secado	Operador Caldera	Básico	1	Guidotti Hormazabal Mario Ernesto	Producto	¿Realiza las tareas asignadas con responsabilidad y ética productiva?
Secado	Operador Caldera	Básico	1	Guidotti Hormazabal Mario Ernesto	Desempeño	¿Trabaja coordinado con sus pares?
Secado	Operador Caldera	Básico	1	Guidotti Hormazabal Mario Ernesto	Conocimientos	¿Tiene conocimientos en el uso de madera clasificada?
Secado	Operador Caldera	Básico	1	Guidotti Hormazabal Gastón Blas	Producto	¿Realiza las tareas asignadas con responsabilidad y ética productiva?
Secado	Operador Caldera	Básico	1	Guidotti Hormazabal Gaston Blas	Desempeño	¿Trabaja coordinado con sus pares?
Secado	Operador Caldera	Básico	1	Guidotti Hormazabal Gaston Blas	Conocimientos	¿Tiene conocimientos en el uso de la maquinaria?
Secado	Operador Secado	Industrializado	3	Lozano Lobos Javier Alexis	Producto	¿Lidera el grupo eficientemente y adapta a los cambios?
Secado	Operador Secado	Industrializado	3	Lozano Lobos Javier Alexis	Desempeño	¿Toma decisiones asertivas en situaciones complejas?
Secado	Operador Secado	Industrializado	3	Lozano Lobos Javier Alexis	Conocimientos	¿Tiene conocimientos en las tareas asignadas?
Secado	Empalillado	Básico	1	Melita Escobar Agustín Ruperto	Producto	¿Realiza las tareas asignadas con responsabilidad y ética productiva?
Secado	Empalillado	Básico	1	Melita Escobar Agustín Ruperto	Desempeño	¿Trabaja coordinado con sus pares?
Secado	Empalillado	Básico	1	Melita Escobar	Conocimientos	¿Tiene conocimientos en el uso

				Agustín Ruperto		de madera clasificada?
Secado	Empalillado	Básico	1	Roldan Aguayo Manuel	Producto	¿Realiza las tareas asignadas con responsabilidad y ética productiva?
Secado	Empalillado	Básico	1	Roldan Aguayo Manuel	Desempeño	¿Trabaja coordinado con sus pares?
Secado	Empalillado	Básico	1	Roldan Aguayo Manuel	Conocimientos	¿Tiene conocimientos en el uso de madera clasificada?
Secado	Operador Caldera	Básico	1	Saavedra Muñoz Arturo	Producto	¿Realiza las tareas asignadas con responsabilidad y ética productiva?
Secado	Operador Caldera	Básico	1	Saavedra Muñoz Arturo	Desempeño	¿Trabaja coordinado con sus pares?
Secado	Operador Caldera	Básico	1	Saavedra Muñoz Arturo	Conocimientos	¿Tiene conocimientos en el uso de la maquinaria?
Secado	Empalillado	Básico	1	Salina Villagra Enrique Juan Daniel	Producto	¿Realiza las tareas asignadas con responsabilidad y ética productiva?
Secado	Empalillado	Básico	1	Salina Villagra Enrique Juan Daniel	Desempeño	¿Trabaja coordinado con sus pares?
Secado	Empalillado	Básico	1	Salina Villagra Enrique Juan Daniel	Conocimientos	¿Tiene conocimientos en el uso de madera clasificada?
Administración	Jefe Planta	Profesional	4	Espinoza Saavedra Luis Victorino	Producto	¿Realiza sus tareas con un liderazgo solido?
Administración	Jefe Planta	Profesional	4	Espinoza Saavedra Luis Victorino	Desempeño	¿Elabora planes para dar solución a problemas de forma eficiente?
Administración	Jefe Planta	Profesional	4	Espinoza Saavedra Luis Victorino	Conocimientos	¿Usa sus conocimientos de forma creativa y eficiente?
Administración	Jefe Finanzas	Profesional	4	González Inzunza Sandra Barbarita	Producto	¿Realiza sus tareas con un liderazgo solido ?
Administración	Jefe Finanzas	Profesional	4	González Inzunza Sandra Barbarita	Desempeño	¿Elabora planes para dar solución a problemas de forma eficiente?
Administración	Jefe Finanzas	Profesional	4	González Inzunza Sandra Barbarita	Conocimientos	¿Usa sus conocimientos de forma creativa y eficiente?
Administración	Portería	Básico	1	Grandon Cartes Heraldo Hernán	Producto	¿Tiene dominio personal de los sistemas de la empresa?
Administración	Portería	Básico	1	Grandon Cartes Heraldo Hernán	Desempeño	¿Realiza sus tareas asignadas con eficiencia?
Administración	Portería	Básico	1	Grandon Cartes Heraldo Hernán	Conocimientos	¿Se memoriza con facilidad los documentos de la empresa?
Administración	Contador Externo	Profesional	4	Mesa Huichalao Guillermo Segundo	Producto	¿Realiza sus tareas con un liderazgo solido?
Administración	Contador Externo	Profesional	4	Mesa Huichalao Guillermo Segundo	Desempeño	¿Elabora planes para dar solución a problemas de forma eficiente?
Administración	Contador Externo	Profesional	4	Mesa Huichalao Guillermo Segundo	Conocimientos	¿Usa sus conocimientos de forma creativa y eficiente?
Administración	Facturación	Técnico	2	Neira Ormeño Daniela Beatriz	Producto	¿Realiza su trabajo con responsabilidad?
Administración	Facturación	Técnico	2	Neira Ormeño Daniela Beatriz	Desempeño	¿Toma decisiones asertivas en situaciones complejas?

Administración	Facturación	Técnico	2	Neira Ormeño Daniela Beatriz	Conocimientos	¿Usa sus conocimientos de forma creativa y eficiente?
Administración	Practica Prev. Riesgo	Técnico	2	Neira Pavés Angélica Ivette	Producto	¿Realiza su trabajo con responsabilidad?
Administración	Practica Prev. Riesgo	Técnico	2	Neira Pavés Angélica Ivette	Desempeño	¿Toma decisiones asertivas en situaciones complejas?
Administración	Practica Prev. Riesgo	Técnico	2	Neira Pavés Angélica Ivette	Conocimientos	¿Usa sus conocimientos de forma creativa y eficiente?
Administración	Control Gestión	Profesional	4	Sanhueza Ríos Rodelindo Andrés	Producto	¿Realiza sus tareas con un liderazgo solido?
Administración	Control Gestión	Profesional	4	Sanhueza Ríos Rodelindo Andrés	Desempeño	¿Elabora planes para dar solución a problemas de forma eficiente?
Administración	Control Gestión	Profesional	4	Sanhueza Ríos Rodelindo Andrés	Conocimientos	¿Usa sus conocimientos de forma creativa y eficiente?
Administración	Dueño Empresa	Profesional	4	Vigueras Sáez Héctor Iván	Producto	¿Realiza sus tareas con un liderazgo solido?
Administración	Dueño Empresa	Profesional	4	Vigueras Sáez Héctor Iván	Desempeño	¿Elabora planes para dar solución a problemas de forma eficiente?
Administración	Dueño Empresa	Profesional	4	Vigueras Sáez Héctor Iván	Conocimientos	¿Usa sus conocimientos de forma creativa y eficiente?
Administración	Abogado	Profesional	4	Zapatel Urra Luis Eduardo	Producto	¿Realiza sus tareas con un liderazgo solido?
Administración	Abogado	Profesional	4	Zapatel Urra Luis Eduardo	Desempeño	¿Elabora planes para dar solución a problemas de forma eficiente?
Administración	Abogado	Profesional	4	Zapatel Urra Luis Eduardo	Conocimientos	¿Usa sus conocimientos de forma creativa y eficiente?