

---

# **Aplicación del enfoque de competencia laboral en la Fábrica Nacional de Papel de Uruguay**

***Fernando Vargas Zúñiga<sup>1</sup>***

Desde su advenimiento, el enfoque de competencia laboral ha sido aplicado en diversos ámbitos: el diseño y actualización de programas de formación, el diseño de sistemas nacionales de formación y certificación, la evaluación, la gestión de recursos humanos, etc. Su aplicación para mejorar la pertinencia y eficacia de la capacitación, apuntando hacia el desarrollo del personal, es perfectamente posible en el caso de una empresa.

A continuación se exponen los antecedentes, las características técnicas y los primeros resultados de una aplicación, del enfoque de competencia laboral en la Fábrica Nacional de Papel de Uruguay. A tales efectos se revisará inicialmente la información general de la fábrica; los antecedentes de la aplicación, la descripción de las actividades y los principales logros y recomendaciones.

*El presente trabajo describe los antecedentes, las características técnicas y los primeros resultados de la aplicación del enfoque de competencia laboral en la Fábrica Nacional de Papel (FANAPEL) de Uruguay. El autor es Consultor de Cinterfor/OIT en Competencias Laborales, y tuvo un papel importante en el desarrollo de las acciones que en este artículo se presentan. Vargas@cinterfor.org.uy*

---

## **1. FANAPEL: UNA EMPRESA PAPELERA EN URUGUAY**

La Fábrica Nacional de Papel (FANAPEL) está situada en la ciudad de Juan Lacaze, en el departamento de Colonia, a orillas del Río de la Plata, en la República del Uruguay; un país con una población poco mayor a tres millones de habitantes, ubicado geográficamente en medio de las dos mayores economías del Mercosur: Argentina (35 millones de habitantes) y Brasil (155 millones).

La vecindad con dos enormes economías puede ser vista como desventaja o como oportunidad. Una de las características del enfoque estratégico de FANAPEL es, justamente, la de haber aprovechado como oportunidad lo que muchos verían solo como desventaja.

135

## **2. LA FÁBRICA NACIONAL DE PAPEL**

FANAPEL fue fundada hace más de 100 años, en 1898. Desde entonces su evolución ha marcado varios hitos. “Desde utilizar trapos como materia prima, comenzar a producir su propia celulosa con paja de trigo; hasta llegar a ser pionera en la reforestación de eucaliptos para uso industrial” (El Observador, 1997). Actualmente la empresa obtiene la mayor parte de su materia prima de bosques propios.

Inmersa en el escenario que provocó la apertura económica y la inserción del Uruguay en el Mercosur, la empresa invirtió más de 37 millones de dólares en un ambicioso plan de modernización tecnológica iniciado en 1995.

136

La fábrica produce actualmente 54 mil toneladas anuales de papel de diferentes características y emplea 440 trabajadores directos. Entre los papeles más producidos está el papel blanco de impresión y el papel esmaltado para impresiones de alta calidad. Justamente, su estrategia consistió en la producción de papeles de mayor valor agregado y especialización como es el caso del papel esmaltado (o estucado) apto para impresión de alta calidad. En 1997, el papel estucado representó el 61% de las exportaciones de la empresa, cuando a comienzos de 1996 solo constituía un 20% de ellas. Esa estrategia convirtió a FANAPEL en la mayor exportadora de papel estucado del Mercosur.

## **3. COMPETITIVIDAD: LA PRODUCCIÓN PAPELERA EN EL MERCOSUR Y LA PRODUCCIÓN DE FANAPEL**

La producción papelera de Argentina fue, en 1992, de alrededor de 963 mil toneladas; la de Brasil estuvo en el orden de 4,9 millones de toneladas. Paraguay solo produjo 10 mil y la salida total de Uruguay fue de 76 mil toneladas, de las cuales FANAPEL fabricó cerca del 35%.

Los volúmenes de producción subregional son de tal magnitud que el tamaño de la producción de FANAPEL representa solo el 1.28% del total del Mercosur. En estas circunstancias, la búsqueda de una ventaja competitiva resultó crucial para FANAPEL. Un informe técnico sobre la industria del papel en el Mercosur (COMISEC, 1994) señaló: “hoy en día, para que una planta destinada a la fabricación de celulosa sea considerada de escala económica adecuada a nivel internacional, debe ser de más de 300.000 toneladas/año.”

La estrategia competitiva se inició con la renovación tecnológica de 1995; se complementó con una elección de mercado basada en la producción de papel estucado, un verdadero nicho inexplorado que la empresa supo incursionar y llenar.

Otro elemento de la estrategia competitiva fue la realización de algunas reformas a nivel organizacional.

Durante 1997 se realizó un ajuste a la estructura que alcanzó principalmente a los niveles de gerencia, medio y personal administrativo. También se concretó la tercerización del servicio de transporte de materias primas y del servicio de mantenimiento. Esencialmente, muchos trabajadores pasaron a ser contratistas de la empresa para ese tipo de servicios.

Lo que demuestra la experiencia de esta empresa y su acertada estrategia competitiva, es que se puede convertir un escenario adverso en una excelente oportunidad y que el tamaño óptimo debe considerar no solo factores brutos de producción, sino también elementos como la estrategia competitiva, la inserción en el mercado y, por supuesto, la adecuada utilización del más valioso de los recursos: los trabajadores.

#### **4. TECNOLOGÍA: LA EVOLUCIÓN RECIENTE Y LA APUESTA POR LOS RECURSOS HUMANOS**

La evolución de la producción, medida en toneladas, muestra claramente el impacto de las reformas tecnológicas implementadas entre los años 1995 y 1996.

Con el fin de mejorar su productividad y competitividad, FANAPEL desarrolló varias estrategias; la primera fue la de hacer una renovación tecnológica, que consistió en modernizar los sistemas de control de la producción y adicionar nueva tecnología para ampliar la capacidad productiva.

En 1996 se adicionó una planta de papel estucado. El análisis competitivo de FANAPEL había develado un déficit en la producción regional de este tipo de papel, con lo cual la empresa entró en un segmento de fácil ingreso y escasa concurrencia.

En 1997 la empresa había concluido su modernización tecnológica. Diversos cursos fueron impartidos directamente por los proveedores de tecnología para facilitar la operación de las nuevas máquinas.

Como parte de una estrategia orientada hacia la reducción de costos, se habían implementado medidas de tercerización de los servicios de transporte y mantenimiento. Las relaciones con el sindicato (CUOPYC: Centro Unión de Obreros Papeleros y de Celulosa) habían registrado momentos de

137

AÑO	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Producción total (toneladas)	27.500	22.500*	31.400	41.600	46.000	50.000	54.000

\*Baja provocada por la detención de una máquina durante 3 meses por reforma

**Se revelaba como una necesidad el hecho de requerir una estrategia de desarrollo de recursos humanos que afianzara los logros de productividad obtenidos a base de tecnología y optimizara las inversiones en capital físico, esta vez, invirtiendo en capital humano**

tensión durante los procesos de tercerización pero se había logrado construir abiertos mecanismos de diálogo.

Este fue justamente un elemento de gran valor para diseñar una estrategia de desarrollo de recursos humanos que apuntara a garantizar la supervivencia de la empresa a partir de una fuerte gestión de la capacitación y actualización de los trabajadores, y así aprovechar todo el potencial tecnológico instalado y poner a punto las recientes medidas de contacto de la empresa con pequeñas empresas proveedoras de servicios.

138

En general, el papel se fabrica en un proceso continuo de sucesivas transformaciones físico-químicas; una somera descripción se ilustra en el gráfico 1. De ahí que, las mejoras radicales en el nivel tecnológico tienen un alto impacto en el volumen producido. Estas mejoras se centraron en la instalación de la máquina estucadora de papel y en la modernización de una de las tres máquinas continuas de fabricación. Paralelamente, se montaron los dispositivos de control automatizado de procesos.

Para muchos trabajadores, en los años siguientes a 1995, se convirtió en un verdadero dilema la opción de controlar el cierre y apertura de válvulas.

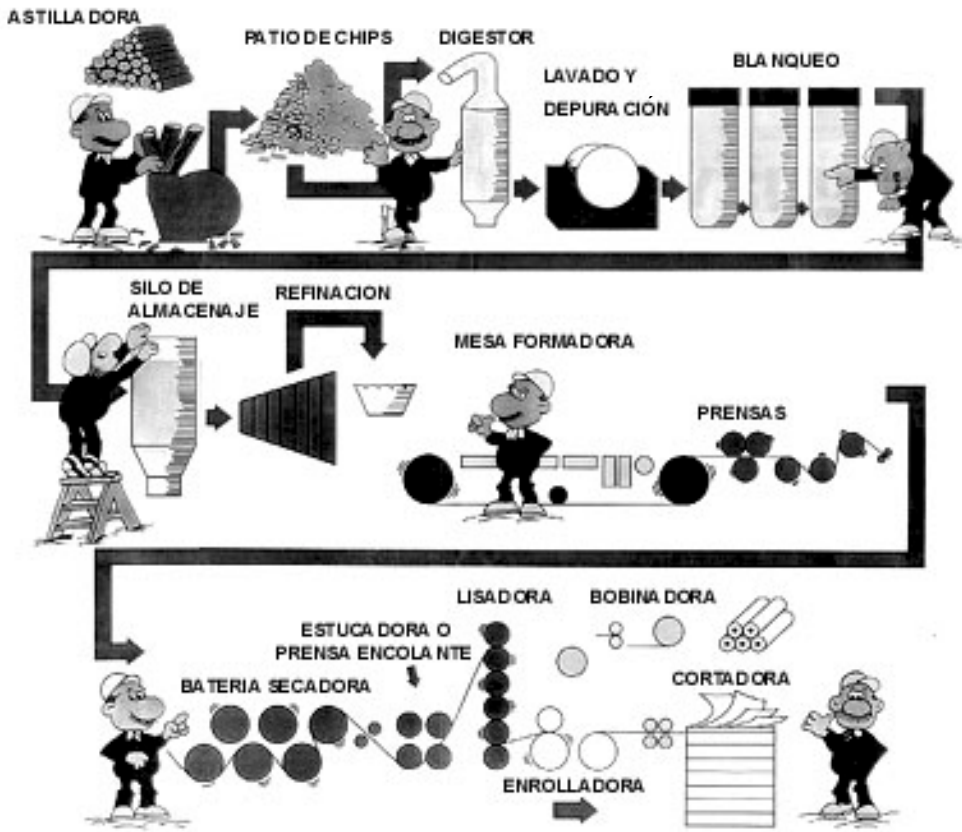
De hacerlo en forma manual desplazándose hasta la ubicación misma del mecanismo y accionándolo directamente, pasaron a instalarse en una cabina de control y a leer e interpretar información gráfica y numérica. La orden de cerrar, abrir o regular se daba con un toque de dedo y pocos días después de montado el nuevo sistema, era todavía común que muchos quisieran cerciorarse personalmente de que la orden era cumplida.

Se requirieron muchas horas de capacitación para lograr que los trabajadores asimilaran estos cambios. Sin embargo, varios años después, se revelaba como una necesidad el hecho de requerir una estrategia de desarrollo de recursos humanos que afianzara los logros de productividad obtenidos a base de tecnología y optimizara las inversiones en capital físico, esta vez, invirtiendo en capital humano.

En 1997 la empresa inició el proceso para obtener la certificación de calidad bajo la ISO 9001, que finalmente obtuvo en 1998 junto con el premio nacional de la calidad. Este fue un disparador de varias interesantes cosas; la primera de ellas fue la disciplina de la documentación de los procesos, así como la necesidad de disponer de mecanismos claros de capacitación.

Como se sabe, los procesos de documentación son una excelente fuente de aprendizaje institucional al favorecer la reflexión de los trabajadores sobre lo que hacen y cómo mejorarlo. La

**GRAFICO 1: El proceso de fabricación de papel**



139

reflexión sobre los procesos de trabajo que acompaña a la implementación de mecanismos de aseguramiento de la calidad orientados a la certificación; se complementa muy bien con la elaboración de estándares de competencia laboral.

### **5. RECURSOS HUMANOS: EL DIÁLOGO EMPRESA-TRABAJADORES**

CUOPYC había logrado promover la voluntad de trabajar por la ele-

vación de las calificaciones de los trabajadores como medida para garantizar, no solo su movilidad laboral, sino también la permanencia de la empresa al hacerla más competitiva y aprovechar mejor las nuevas tecnologías instaladas.

Hubo un alto grado de madurez en la iniciativa y actitud de negociación del sindicato, que se preocupó por establecer las bases para que la movilidad de los trabajadores se diera sobre criterios centrados en las competencias

**Hubo un alto grado de madurez en la iniciativa y actitud de negociación del sindicato, que se preocupó por establecer las bases para que la movilidad de los trabajadores se diera sobre criterios centrados en las competencias de los trabajadores más que en las tareas desempeñadas**

140

creando un fuerte involucramiento del personal y fortaleciendo el aporte del trabajo humano en la producción, para lo cual se requería mejorar el nivel de competencia de los trabajadores a partir de un proceso de identificación de las competencias requeridas; diagnóstico de las competencias disponibles; y capacitación para llegar a los niveles de competencia requeridos.

Tal perspectiva se reforzó en el convenio colectivo firmado por la empresa y los trabajadores en 1995, en el cual se reconoció la importancia de la capacitación para el desarrollo de los trabajadores y su movilidad ocupacional. Además de ser necesaria para todos, empresa y trabajadores, la ejecución de una capacitación más relevante a las necesidades productivas, generó un hecho también inédito en el diálogo social en Uruguay a partir de la

de los trabajadores más que en las tareas desempeñadas. Ello significaba también asegurar mejores posibilidades para sentar una posición en torno a la flexibilización laboral a partir de la definición de áreas clave y, por tanto, no tercerizables.

Claramente se vio que la única forma para cerrar completamente el círculo de modernización y estrategia competitiva de FANAPEL, era

Dirección Nacional de Empleo (DINAE), del Ministerio del Trabajo, y la Junta Nacional de Empleo (JUNAE).

El sindicato acudió a la JUNAE, un organismo tripartito que se ocupa de actividades relacionadas con las políticas activas de empleo y capacitación de trabajadores. La JUNAE aceptó que se aplicaran recursos del Fondo de Reconversión Laboral para cofinanciar la aplicación junto con FANAPEL, y, de este modo, apoyar la actualización y mejoramiento del nivel de competencia de los trabajadores en una coyuntura de modernización y competitividad.

Se apuntó a realizar la actualización de los trabajadores mediante acciones de capacitación en el trabajo que permitieran mantener los niveles de empleo a partir de la competitividad transferida a la empresa vía competencias laborales. Sobre esta base, el CUPOYC y FANAPEL solicitaron a Cinterfor/OIT asistencia técnica para desarrollar esta aplicación.

## **6. LAS COMPETENCIAS LABORALES EN FANAPEL**

El concepto de competencia laboral no era conocido hasta entonces en la empresa. El diseño de la aplicación que efectuó Cinterfor/OIT, se centró en buscar la elevación de la calidad en el desempeño laboral de los trabajadores, a partir de la identificación de las competencias requeridas por los procesos productivos para ser desempeñados en

forma eficiente; su normalización; el diagnóstico de las competencias de los trabajadores y el diseño de actividades de capacitación que posibilitaran alcanzar las competencias que el diagnóstico hubiera revelado como aún no poseídas.

En concreto, la aplicación se orientó a desarrollar métodos de identificación y de diagnóstico de las competencias laborales, con el fin de establecer más claramente las necesidades de capacitación y desarrollar con mayor pertinencia las acciones dentro de los planes anuales de capacitación y desarrollo de personal.

La aplicación de desarrollo de recursos humanos buscó desarrollar en la empresa tres capacidades clave:

- generar una cultura de competitividad y productividad a partir de la formación;
- disponer de un equipo capacitado para identificar competencias laborales, realizar el diagnóstico de competencias, y apoyar la capacitación y el desarrollo;
- contar con un diagnóstico tecnológico utilizable en la definición de necesidades de formación.

## **7. ¿CÓMO SE APLICÓ EL ENFOQUE DE COMPETENCIA?**

Esencialmente, se buscó cubrir el ciclo lógico que se inicia con la identificación de las competencias requeridas para el desempeño óptimo en las

diferentes funciones productivas de la empresa. Una vez establecidas tales competencias, se debía comparar el estándar obtenido con el desempeño exhibido por los trabajadores. Este es un diagnóstico que permite establecer las competencias aún no disponibles por el trabajador o que precisan de un mejor desarrollo. De este modo, la orientación de los programas de capacitación y desarrollo puede mejorar su eficiencia, si apunta a desarrollar el núcleo crítico del desempeño observado.

Obviamente, a la par con la identificación de competencia, se debía contar con un buen aliado en la oferta de capacitación. Con este fin se celebró una alianza con el Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial (SENAI) de Brasil; a través de su Centro de Desarrollo Tecnológico de la Celulosa y el Papel (CETCEP). El CETCEP realizó un primer acercamiento para conocer la estructura tecnológica de la empresa y, posteriormente, estructuró un programa de formación que atendía la totalidad de competencias implicadas en el proceso productivo.

La aplicación cubrió, en suma: establecer las competencias necesarias; identificar el nivel de competencia poseído por los trabajadores y compararlo con el requerido; y estructurar los

***El diseño de la aplicación que efectuó Cinterfor/OIT, se centró en buscar la elevación de la calidad en el desempeño laboral de los trabajadores a partir de la identificación de las competencias requeridas por los procesos productivos***

141

***Nadie mejor para describir su trabajo que el propio trabajador. Este es el principio a partir del cual ha girado la identificación de las competencias laborales***

programas de capacitación y desarrollo que apoyarían a los trabajadores para elevar sus niveles de competencia. En el fondo del diseño de esta actividad estuvo también la idea de transferir a los responsables de recursos humanos de la empresa, y a los trabajadores y supervisores que participaron en la experiencia, las capacidades para desarrollar posteriores trabajos de identificación de competencias, cuando la actualización de la norma así lo exigiera; pero también la capacidad de realizar los diagnósticos de competencia y de brindar apoyo a su desarrollo mediante la formación de monitores que administraran el material formativo.

142

En el gráfico de la página siguiente puede verse el esquema de desarrollo de la aplicación piloto.

## **8. PARTICIPACIÓN PARA LA IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS**

***Como todos los cambios, el modelo de competencias requiere del compromiso tanto de la alta dirección como de los trabajadores de planta***

Nadie mejor para describir su trabajo que el propio trabajador. Este es el principio a partir del cual ha girado la identificación de las competencias laborales. El concepto de participación del trabajador es fundamental en estas aplicaciones, y fue así como se estructuró un

equipo que contó con la participación de unos 25 trabajadores y supervisores a lo largo de la identificación y normalización de las competencias.

La excelente disposición a la participación de los trabajadores en este proceso, apoyada desde la gerencia de la empresa, es fundamental para garantizar el avance en el desarrollo de un modelo de competencias. En este caso, la estrategia de competitividad de la empresa incorporó el desarrollo de las competencias laborales en el marco de su gestión del recurso humano. Como todos los cambios, el modelo de competencias requiere del compromiso tanto de la alta dirección como de los trabajadores de planta.

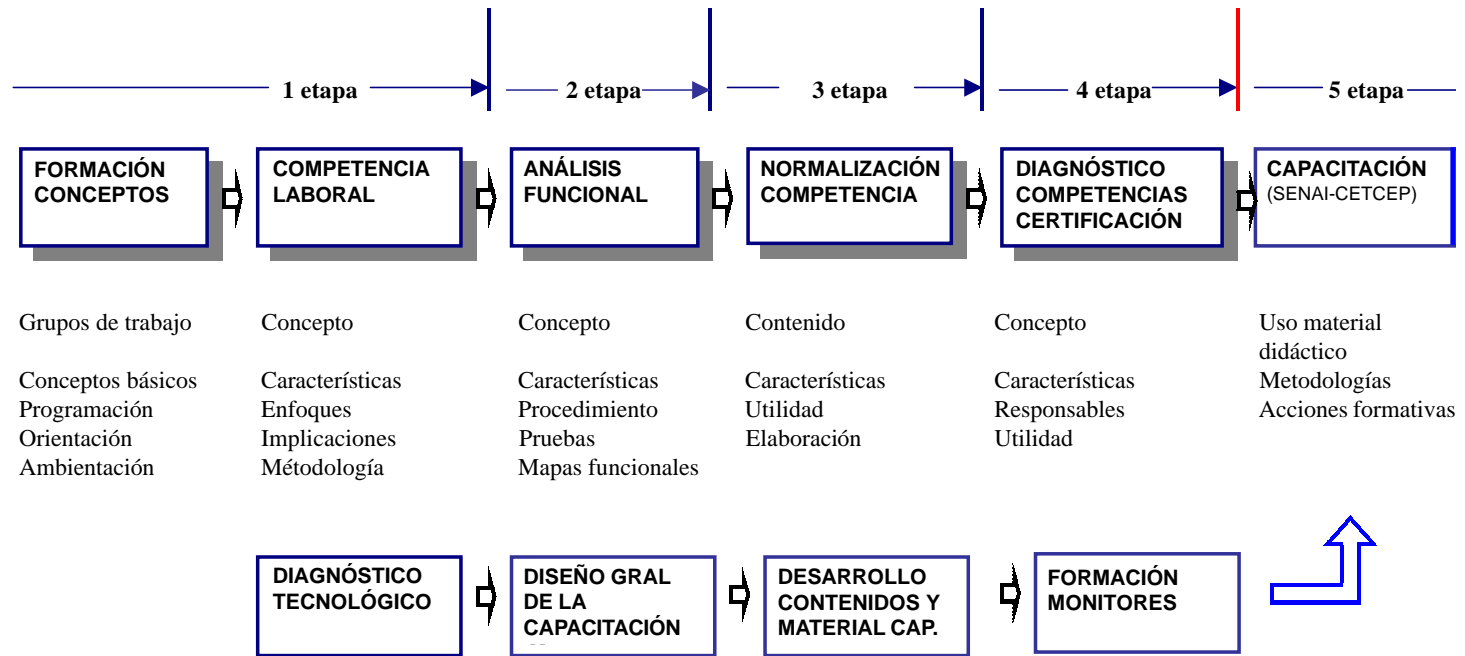
El proceso de identificación de competencias se adelantó con base en el análisis funcional<sup>2</sup>, mediante una estrategia de trabajo en equipo que consistió en trabajos de grupo y lluvias de ideas. Se construyó el mapa funcional y se logró establecer un grupo de 21 unidades de competencia.

En la página siguiente se muestra el mapa funcional elaborado. En este caso se dio prioridad a la elaboración del mapa para la función “Fabricar Papel”; las demás funciones no se contemplaron para esta aplicación piloto.

Como puede observarse, el mapa funcional de la fabricación de papel llega hasta la identificación de unidades de competencia. En este nivel ya se identifican grupos de resultados la-



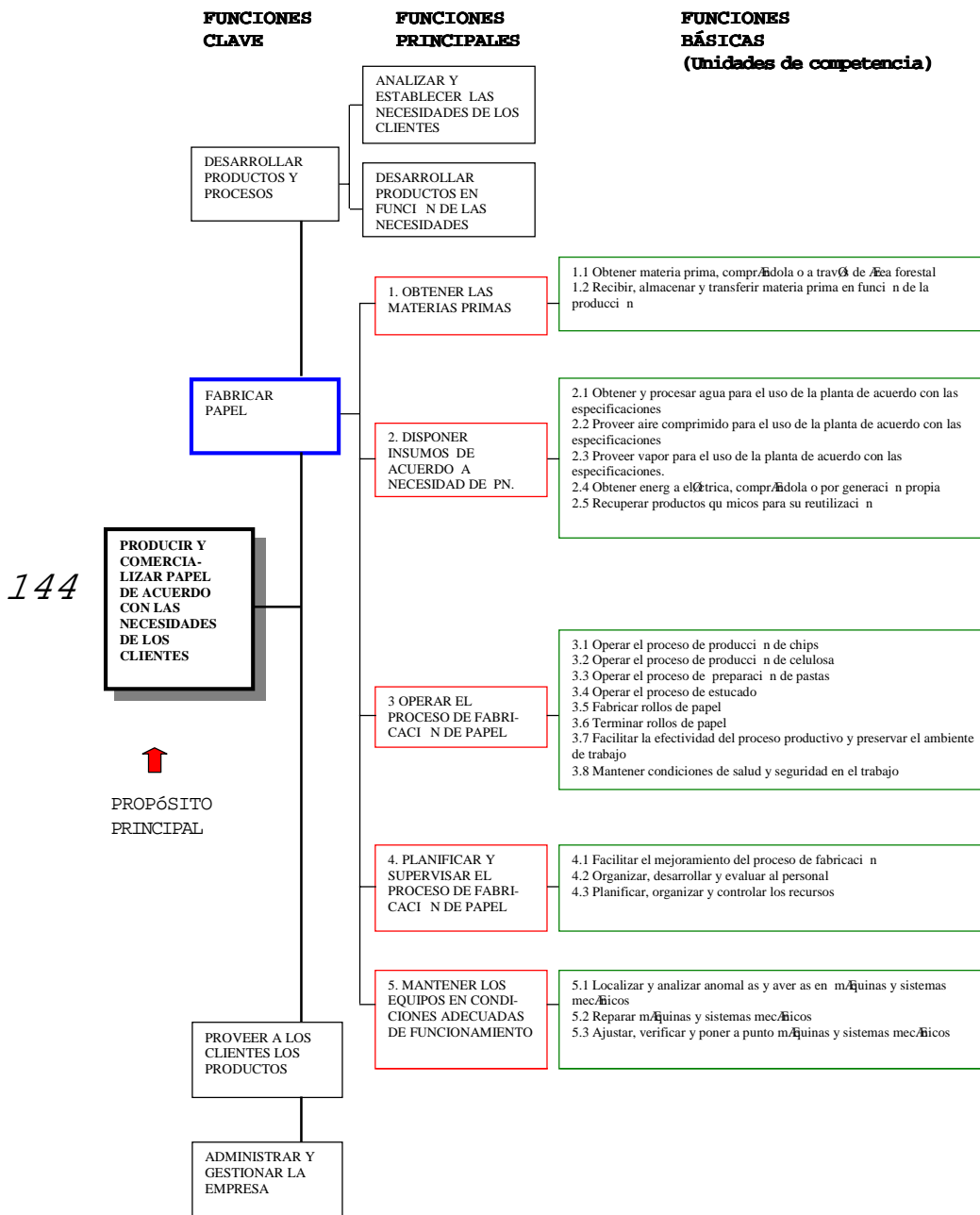
## DISEÑO GENERAL DE LA APLICACIÓN PILOTO



La aplicación se realizó entre 1997 y parte de 1998.

## MAPA FUNCIONAL DE LA FABRICACIÓN DE PAPEL

Describe las funciones productivas necesarias para cumplir el propósito principal. Se lee de izquierda a derecha preguntándose: ¿qué hay que hacer para lograrlo? Las funciones básicas son realizadas por trabajadores.



MATRIZ PARA DEFINICIÓN DE ELEMENTOS. FUNCIÓN:  
**DISPONER DE INSUMOS DE ACUERDO CON LAS NECESIDADES DE LA PRODUCCIÓN**

ELEMENTOS UNIDADES	1	2	3	4	5
<b>OBTENER Y PROCESAR AGUA PARA EL USO DE LA PLANTA DE ACUERDO CON LAS ESPECIFICACIONES</b>	Operar el suministro de agua en el volumen requerido por cada proceso	Operar el filtrado de agua según parámetros establecidos, para el uso general	Operar el proceso de desmineralización según parámetros establecidos para la operación de la caldera	Garantizar el almacenamiento de agua para necesidades previstas e imprevistas	Mantener el proceso en condiciones adecuadas para su funcionamiento
<b>PROVEER AIRE COMPRIMIDO PARA EL USO DE LA PLANTA DE ACUERDO CON LAS ESPECIFICACIONES</b>	Operar la provisión de aire comprimido según exigencias del proceso de fabricación de papel	Operar la distribución de aire comprimido de acuerdo con las exigencias del proceso de fabricación de papel	Mantener el proceso en condiciones adecuadas para su funcionamiento		
<b>PROVEER VAPOR PARA EL USO DE LA PLANTA DE ACUERDO A LAS ESPECIFICACIONES</b>	Operar el proceso de obtención de vapor según especificaciones	Operar la distribución de vapor considerando requerimientos de planta	Mantener el proceso en condiciones adecuadas para su funcionamiento		
<b>OBTENER ENERGÍA ELÉCTRICA, COMPRÁNDOLA O POR GENERACIÓN PROPIA</b>	Operar el proceso de generación de energía eléctrica en función de la capacidad	Operar la distribución de energía eléctrica en función de los requerimientos de planta	Mantener el proceso en condiciones adecuadas para su funcionamiento		
<b>RECUPERAR PRODUCTOS QUÍMICOS PARA SU REUTILIZACIÓN</b>	Obtener mediante procesos químicos el licor negro débil para ser quemado	Obtener mediante procesos químicos el licor negro pesado para ser caustificado	Obtener mediante procesos químicos el licor verde para ser reutilizado.	Mantener el proceso en condiciones adecuadas para su funcionamiento	

**MATRIZ PARA DEFINICIÓN DE ELEMENTOS  
FUNCIÓN: PLANIFICAR Y SUPERVISAR EL PROCESO DE FABRICACIÓN**

<b>ELEMENTOS UNIDADES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>FACILITAR EL MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE FABRICACIÓN</b>	Propiciar el clima adecuado para el surgimiento de sugerencias de mejora continua al proceso  Identificar, presentar y promover mejoras a los procesos de la planta	Asegurar el conocimiento de las especificaciones de producción	Mantener el orden, limpieza, seguridad e higiene según normas vigentes	Coordinar con proveedores y clientes (internos-externos) para darle fluidez al proceso	Planificar y coordinar el mantenimiento para garantizar la continuidad del proceso
<b>ORGANIZAR, DESARROLLAR Y EVALUAR AL PERSONAL</b>	Planificar el trabajo y asignar funciones	Delegar al equipo para la toma de decisiones	Controlar y evaluar el desempeño de acuerdo con las normas de competencia	Facilitar la inducción, capacitación y desarrollo del personal y de sí mismo	Controlar la aplicación de las normas y reglamentos del personal y tomar los correctivos necesarios
<b>PLANIFICAR, ORGANIZAR Y CONTROLAR LOS RECURSOS</b>	Administrar y asegurar la dotación necesaria para mantener el proceso productivo	Administrar y gestionar los materiales necesarios para mantener el proceso productivo	Administrar y gestionar el tiempo requerido para mantener el proceso productivo		

borales que pueden ser logrados por una persona.

Después, siguiendo la metodología, las unidades de competencia se desagregan en elementos de competencia. Estos indican los resultados laborales específicos que el trabajador efectúa. Para continuar con la aplicación piloto fueron seleccionadas 12 unidades de competencia, para las cuales se establecieron en total 50 elementos. Cada elemento fue desagregado en sus respectivos componentes (criterios de desempeño, evidencias de desempeño, conocimientos requeridos, campo de aplicación) que conforman la norma o estándar de competencia.

A continuación del mapa funcional, se encuentra un ejemplo de los elementos de competencia que fueron redactados, utilizando una matriz de unidades/elementos y algunas de las normas de competencia desarrolladas. Es claro que los elementos devienen de las unidades y son parte de ellas. Nótese que la lógica de desagregación utilizada en la elaboración del mapa funcional continúa aplicándose en la

especificación de los elementos de competencia.

### ***La elaboración de las normas de competencia***

La norma o estándar de competencia es una descripción ordenada del contenido de una realización laboral o logro laboral. Durante el trabajo desarrollado con los integrantes del equipo de normalización conformado a propósito de la aplicación piloto, fueron definidos los conceptos básicos y características de las normas de competencia.

Conviene recordar que la norma de competencia incluye por los menos:

- La descripción de un logro laboral que el trabajador es capaz de obtener, descrito bajo la estructura de un verbo (la acción), un objeto (sobre el que recae la acción) y una condicionante del resultado obtenido.
- La especificación de su campo de aplicación. Esta es una descripción del entorno físico, materiales, herramientas y personas que

147

#### **ALGUNOS EJEMPLOS DE ELEMENTOS DE COMPETENCIA EN FANAPEL :**

- “Operar el suministro de agua en el volumen requerido por cada proceso”.
- “Procesar los chips o rechazos para producir celulosa”.
- “Operar sistemas de control para mantener la fluidez del proceso y mantener el producto según especificaciones”.

**Los estándares se utilizan para orientar los procesos de elaboración de programas de formación, para la certificación de las competencias y, en algunos casos, se han utilizado como referentes en la selección y compensación de personal**

148

- configuran el ambiente en el que el desempeño se efectúa.
- Adicionalmente se especifican las características de calidad que debe tener el desempeño. Estos son los llamados criterios de desempeño, que conforman la descripción de los atributos del elemento de competencia.
  - Los criterios de desempeño se corroboran con evidencias de desempeño. Esto es, fuentes de verificación sobre la calidad del logro laboral que la competencia permite obtener. Es así como cada criterio tiene, por lo menos, una evidencia para confirmarlo.
  - Las evidencias pueden encontrarse en resultados físicamente constatables o en desempeños observados, también se pueden obtener preguntando al trabajador “¿qué pasaría si...?”

El estándar es la mejor descripción ocupacional disponible y es la base de la capacitación y desarrollo del personal. Los estándares se utilizan para orientar los procesos de elaboración de programas de formación, para la certificación de las competencias y, en algunos casos, se han utilizado como referentes en la selección y compensación

de personal. El diagnóstico de competencias tiene como referente el estándar de competencias. A continuación se muestran algunos de los estándares de competencia establecidos en esta aplicación piloto.

## **9. EL DIAGNÓSTICO DE COMPETENCIAS**

Una vez identificadas las competencias, fue realizada la etapa de diagnóstico. Esta consiste en comparar, para cada uno de los trabajadores en las áreas identificadas, las competencias poseídas frente a las competencias requeridas.

Esta comparación es la base para establecer en qué competencias se debe aplicar con mayor énfasis las acciones de capacitación y desarrollo. Permite encontrar el “*gap*” entre los requerimientos del desempeño competente y el desempeño exhibido.

El diagnóstico se basa en el desempeño del trabajador y requiere un cuidadoso proceso de observación de su trabajo y recolección de las evidencias de ese desempeño frente a las competencias establecidas<sup>3</sup>. El interés principal se centra en el desempeño competente, de este modo se trata de verificar los logros que se alcanzan en el trabajo y en situaciones reales del desempeño. Es allí donde se encuentran las evidencias del desempeño competente.

### **CARACTERÍSTICAS DEL DIAGNÓSTICO DE COMPETENCIAS**

- Se basa en los resultados del desempeño laboral
- Es realizado para cada trabajador
- No recurre a escalas numéricas de calificación
- No se compara entre trabajadores
- Es un proceso, más que un momento
- Desemboca en el criterio: *competente o aún no competente*

Los encargados de hacer el diagnóstico son los supervisores, quienes fueron capacitados para tal fin.

#### **¿Cómo compatibilizar puestos de trabajo y unidades de competencia?**

A esta altura el lector se preguntará justamente eso. Se estructuraron competencias que están asociadas a funciones productivas, pero hasta ahora no se habló de puestos de trabajo.

Lo que debe hacerse en este momento es asociar los puestos de trabajo a las unidades de competencia. Se debe entonces responder a la pregunta: ¿en qué unidades debe demostrar competencia un determinado puesto de trabajo? Es necesario que se establezcan las unidades de competencia requeridas para cada puesto de trabajo y se informe a los trabajadores, de modo que ellos puedan conocer el estándar y analizarlo para entender claramente el sentido del diagnóstico de competencias.

A tal efecto se elaboró una matriz en la que se asociaron los puestos de

trabajo con las unidades de competencia identificadas. Aquí aparece un ejercicio muy útil para la gestión del talento humano, ya que se debe preguntar, más allá de los manuales de funciones, para qué competencia exactamente existe un empleo o, dicho de otro modo, ¿cuál es el aporte del empleo al logro del propósito clave de la empresa? En el siguiente cuadro se muestra la estructura general de la matriz<sup>4</sup>.

Debe notarse que la matriz puede definir unidades de competencia obligatorias y opcionales, de acuerdo con las necesidades de la empresa.

Las ventajas de un planteamiento de este estilo son varias:

- El trabajador conoce con anticipación las competencias requeridas en su desempeño y, por tanto, puede prepararse más conscientemente.
- Del mismo modo, el trabajador puede visualizar las competencias que puede llegar a requerir en caso de ascenso o movimiento a otro

**MATRIZ PARA ASOCIAR PUESTOS DE TRABAJO  
Y UNIDADES DE COMPETENCIA**

PUESTO DE TRABAJO*	UNIDADES OBLIGATORIAS				UNIDADES OPCIONALES	
	Unidad 3.1	Unidad 3.2	Unidad 3.3	Unidad 3.8	Unidad 3.5	Unidad 3.6
1. Ayudante de patio	X		X	X	X	
2. Operario de prensado		X		X		X
3. Maestro de continua	X	X	X	X	X	X
4. ....						

\*Los nombres de áreas de trabajo y de puestos de trabajo son ficticios, incluidos solo para mejor ilustración

150

puesto, lo cual facilita sus decisiones para capacitarse y hacer un plan de carrera.

- La gerencia de recursos humanos puede establecer, en base al diagnóstico, un balance de su capital humano representado por las unidades de competencia que los trabajadores han logrado acreditar. Esta es una invaluable herramienta en la planificación de la capacitación y el desarrollo.
- Una vez desarrollado el diagnóstico se tendrá una visualización del conocimiento incorporado en los trabajadores; base fundamental en la elaboración de la política de desarrollo de carrera.

Las posibilidades de desarrollo de este instrumento también son amplias. La empresa, por ejemplo, diseñó una matriz a partir de la anterior, en la cual especificó los nombres de los trabajadores y las unidades de competencia a

diagnosticar según su puesto de trabajo. Después se llevará una base de datos con el registro de las unidades de competencia diagnosticadas, las que están en proceso de diagnóstico, y las que pueden faltar y, por tanto, ser objeto de desarrollo mediante capacitación.

**10. LA CAPACITACIÓN Y LA INTERACCIÓN CON EL SENAI**

Técnicos del SENAI-CETCEP desarrollaron un análisis tecnológico de FANAPEL que contribuyó a complementar la detección de necesidades de capacitación y, en coordinación con Cinterfor/OIT y la fábrica, diseñaron los módulos de formación.

La estrategia de desarrollo de competencias se fundamentó en el papel formador de los supervisores, quienes fueron capacitados para desempeñarse como monitores. Una de las com-



petencias clave de los monitores, es la de facilitar la capacitación y el desarrollo del personal a su cargo. Obviamente, lograr un desempeño competente se obtiene con una mezcla de capacitación y acciones complementarias de acompañamiento y apoyo. Este fue el eje de la acción de formación a los supervisores involucrados.

Es así como los supervisores formados como monitores de capacitación administrarán el proceso de desarrollo del personal a su cargo, contando con las herramientas que dan el diagnóstico de competencias y el programa y materiales de formación elaborados por el SENAI.

Este material puede ser montado en la red de computadoras de la empresa y podrá ser consultado “*on-line*”. Se espera que los trabajadores puedan acceder contenidos técnicos y resolver dudas con el material didáctico a través de las mismas pantallas de computadora con las que hacen el monitoreo del proceso técnico.

Además, el material incluye cartillas autoformativas. El diseño de las acciones formativas busca que los trabajadores se hagan dueños de su propio proceso de desarrollo, conociendo las competencias requeridas para nuevas posiciones en la empresa y para la posición actual. De este modo, su capacitación y desarrollo estará encaminada a un mejor desempeño con base en las reales necesidades de la empresa.

Incluso tendrán acceso a los cursos de formación que, en el área de la fabricación de papel, está ofreciendo regularmente el SENAI mediante la modalidad de formación a distancia y con el uso intensivo de internet. Así, el trabajador podrá obtener un certificado del SENAI, a la vez que va acreditando competencias en la empresa.

El sistema de certificación de competencias no está completamente diseñado aún. Se espera que los trabajadores que pasan por el proceso de diagnóstico obtengan un reconocimiento escrito de las competencias demostradas, el cual se va acumulando en sus registros individuales. Pero durante la aplicación se notó una alta preferencia por seguir la oferta del SENAI vía internet y obtener el certificado de dicha institución, cuyo nombre y prestigio técnico es valorado en todo el Mercosur.

#### **ALGUNAS CONSIDERACIONES FINALES**

Esta experiencia demostró que el modelo de competencia laboral es realmente utilizable cuando se inserta en el marco de una organización con una clara estrategia competitiva y con una actitud abierta hacia la participación.

Mostró que el diálogo con los trabajadores puede desembocar en accio-

**Lograr un  
desempeño  
competente se  
obtiene con una  
mezcla de  
capacitación y  
acciones  
complementarias  
de acompañamiento y apoyo**

***Esta experiencia demostró que el modelo de competencia laboral es realmente utilizable cuando se inserta en el marco de una organización con una clara estrategia competitiva y con una actitud abierta hacia la participación***

nes conjuntas a favor de la competitividad y, en última instancia, de la supervivencia de la empresa en un mercado cada vez más concurrido. A partir de los primeros acuerdos expresados en el convenio colectivo de 1995, la empresa y los trabajadores emprendieron un camino de mejoramiento continuo que, a la par con la certificación de calidad, mostró la actitud de las organizaciones que aprenden; esto es, apertura a los desafíos, aceptación de los retos, compromiso de la dirección e involucramiento del personal en el cambio.

*152*

Desde el punto de vista de los modelos de competencia laboral, aquí se ha expuesto una opción. No existen, a nuestro modo de ver, modelos puros. La competencia laboral no se aplica con una fórmula matemática. Es un proceso de construcción social en el ámbito laboral y, por tanto, requiere convicción y compromiso.

Los aspectos técnicos, como habrán visto los más versados en la materia, se mantienen en una perspectiva amplia, buscando definir resultados. Pero no hay reglas exactas y de estricto seguimiento. Más que una caligrafía detallada de las competencias, se diría que existen unos princi-

pios ortográficos y éstos son los importantes.

La gestión del talento humano en las organizaciones requiere un claro referente para ordenar las acciones de formación y desarrollo por fuera del muchas veces inevitable “cursillismo”. El enfoque de competencias permite desarrollar un buen marco de referencia orientador de la gestión humana en las organizaciones.

Así también las instituciones de formación van encontrando mejores fuentes de información acerca de las necesidades formativas de la mano de obra y de las unidades productivas. Un cambio importante en la planificación de la formación la muestra como una actividad fundamentalmente cualitativa. No es relevante ahora el antiguo anhelo de estimar las cantidades de trabajadores para una determinada rama de actividad. Se trata de planificar contenidos, de desarrollar competencias.

Por último, en la perspectiva de la competitividad sectorial, la aplicación está mostrando que una estrategia competitiva debe incorporar el factor humano a través de la formación y desarrollo de competencias aplicadas al cumplimiento de las funciones productivas en la organización. Esta aplicación puede ser extrapolada a nivel de todo el sector papelerero, en lo que significaría un trabajo de extensión de la identificación de competencias y la eventual estructuración de un sistema

normalizado de formación y certificación de competencias.

Ello obraría a favor de la movilidad tanto ascendente como horizontal de los trabajadores. En el transcurso de uno de los primeros talleres; uno de los trabajadores más antiguos afirmó: “Yo soy un trabajador papelerero, lo he sido por más de diez años. ¿cómo puede cambiar ese hecho cuando yo esté, por ejemplo, buscando un nuevo empleo; digamos en una empresa lechera?”

Mi respuesta fue: “puede ser que ahora no tenga más distintivo para reconocer su capital de conocimientos y experiencia que ese orgulloso y bien ganado título de “trabajador papelerero”; pero si analizamos un poco lo que hace; después de realizada la aplicación piloto, tendría una o varias certificaciones que más o menos dirían que usted es competente para:

- *Analizar información gráfica de un proceso productivo y tomar los correctivos necesarios para man-*

*tener el proceso en condiciones de funcionamiento.*

- *Mantener condiciones de seguridad e higiene en el trabajo.*
- *Facilitar la efectividad de los procesos productivos.*
- *Construir relaciones efectivas de trabajo en equipo.*
- *Comunicarse proactivamente con los compañeros de equipo, etc.*

*Seguramente una planta lechera valora y necesita muchas de esas competencias. Eso es parte de lo que usted tiene en su capital como trabajador, y si es reconocido, le facilitará un panorama más claro en su movilidad laboral.”*

En la actualidad se están realizando aún los procesos de diagnóstico de competencias y la puesta a punto del material formativo. Las posibilidades de continuar están dadas y las perspectivas son buenas. ♦

**La competencia laboral no se aplica con una fórmula matemática. Es un proceso de construcción social en el ámbito laboral y por tanto requiere convicción y compromiso**

153

---

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agudelo, Santiago. El diagnóstico de competencias. Montevideo: Cinterfor/OIT. 1998.
- Comisión Sectorial para el Mercosur. COMISEC. Análisis del sector papel. Estudios Técnicos. Montevideo, 1994.
- Fábrica Nacional de Papel (FANAPEL). Folleto promocional. Sin fecha.
- FANAPEL. Un Siglo de Papel. Nota de prensa en El Observador, nov. 7 de 1997.
- FANAPEL. Ejercicio 1994-1995
- FANAPEL. Memoria anual 1995-1996
- FANAPEL. Memoria y balance bianual. 1996-1997
- Notaro, Jorge. (Ed.). Las relaciones laborales en la industria de la celulosa, papel y cartón en el Uruguay. En: Revista Relaciones Laborales. Montevideo: Universidad Católica, 1998.
- Supervielle, Marcos. Notas sobre la relación de CUOPYC con la aplicación piloto de desarrollo de recursos humanos en FANAPEL. Montevideo, 1998.

Vargas, Fernando. Aplicación piloto de desarrollo de recursos humanos sector papel y celulosa. Programación detallada. CINTERFOR/OIT. Montevideo, 1997.

---

#### **NOTAS**

1 Agradezco las valiosas referencias y aportes obtenidos de Anibal Grasso, responsable de recursos humanos de FANAPEL y de Gonzalo Graña, colega de Cinterfor.

2 Para una detallada definición de los términos empleados en la identificación de competencias puede remitirse a [www.cinterfor.org.uy](http://www.cinterfor.org.uy) y consultar: “Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral”.

3 Se sugiere ver de nuevo “Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral” en la parte referida a la evaluación de competencias”.

4 Se utilizan nombres de puestos ficticios; a este nivel la información es restringida