

Potencialización de Competencias Laborales desde la Gestión Humana, Auxiliares de

Producción

Martha Victoria Salas, Nubia Catalina Sánchez

Universidad de La Sabana

Chía, Julio de 2006

Resumen.

La Gestión por competencias es una herramienta estratégica para enfrentar nuevos desafíos que impone el ámbito laboral. Está comprobado que las personas tienen capacidad de adquirir nuevas competencias durante toda su vida, siempre y cuando obtengan estímulos apropiados. Los objetivos del presente estudio son: Identificar competencias mínimas requeridas para el cargo de producción. Realizar diagnóstico del grado de competencia en el que se encuentran colaboradores. Identificar brechas existentes entre competencia ideal con las del individuo. Realizar taller para socializar conceptos sobre competencias. Diseñar taller sensibilizando a colaboradores sobre la importancia de la gestión por competencias y desarrollo de estas para el cargo ocupado. Diseñar programas de capacitaciones permitiendo desarrollar competencias específicas del cargo. Población objetivo: colaboradores de producción, compañía Alquería.

Palabras claves: competencia, motivación, habilidades, desarrollo, potencializar, aptitudes, capacitación, gestión, objetivos.

Abstract.

Competence management is a strategic tool needed to face the new challenges imposed by the work environment. It can be stated that people have the capacity to get new competences through all their life when they have appropriated stimulus. The objects of the present study are: To identify minimum required competences for the production duty. To do the diagnosis of competence's degree in what the worker is. To identify the spaces between the ideal competence and the person's one. To design a workshop to sensitize the workers about the importance of competence management and their development. To design an induction programs to develop specific competences of the duty. The studied group was workers from the production area of the Alquería Company.

Key words: competences, skills, motivation, development, potential, aptitude, capability, gestation, objectives.

Potencialización de Competencias Laborales desde la Gestión Humana, Auxiliares de Producción

Este artículo se ha realizado a partir de la necesidad de apoyar el proceso de implementación del modelo de gestión por competencia en la organización productos naturales de la sabana ALQUERIA S.A., se buscó diseñar un proceso donde el aporte desde los conceptos psicológicos fuera de gran impacto dentro de la organización y a su vez que los colaboradores de la organización cuenten con los medios necesarios para adquirir y capacitarse en las competencia mínimas requeridas para cada cargo a desempeñar.

Desde hace tiempo el modelo de competencia dentro de las organizaciones se ha convertido en el modelo gestión de éxito para las mismas, son muchas las variables que conforman un modelo de gestión por competencias y que a su vez se relacionan entre la funcionalidad y logro de estas. Desde la revisión teórica se encuentra diversos conceptos relacionados con un modelo de gestión por competencias, incluyendo el desarrollo y la capacitación, esta revisión dentro del artículo dará una mirada descriptivo teórica.

En la compañía ALQUERÍA S.A., productos lácteos, existen diferentes áreas estratégicas como son: el área técnica, de producción, mercadeo, administrativa, calidad, gestión humana, entre otras. Dentro de estas áreas se encuentran ubicados aproximadamente 2000 colaboradores a nivel nacional.

ALQUERIA S.A. Cuenta con todas estas áreas, siendo de algún modo críticas, donde dependiendo del adecuado funcionamiento y administración de estas se consigue el logro de los objetivos organizacional.

De alguna forma se identifican unas áreas más críticas que otras, específicamente el área de producción, donde se tiene aproximadamente al 70% de los colaboradores, se consideran como una de las áreas de mayor importancia, por ser empresa de producción de bebidas lácteas. Este reconocimiento se ha llevado a cabo durante la mayoría de tiempo de la organización, y con el objetivo de brindar calidad de vida a los colaboradores, no solo a los de esta área si no a nivel general, se ha diseñado un programa que permita identificar las variables que afectan el adecuado funcionamiento y desarrollo de los colaboradores.

Con este fin se están desarrollando actividades que comprende incentivos, reconocimientos, capacitaciones, encuentros, clima y evaluaciones de la valoración por la obtención de resultados, algunas veces sin tener en cuenta factores psicológicos como la motivación y calidad en el trabajo respectivamente, McClelland(1999), los vínculos posibles entre las necesidades y el éxito profesional.

Hace aproximadamente 3 años ALQUERIA S.A. Res-estructuró el área administrativa, por procesos, dentro de los cuales se creó Gestión Humana, que empezó a implementar actividades en pro del bienestar organizacional, teniendo en cuenta el desarrollo de cada uno de los colaboradores, como comunicación, capacitación, inducción entre otras.

Para el área de Gestión Humana, lo importante es identificar las variables que pueden afectar los logros laborales en función de lo que un colaborador es capaz de conseguir dentro de la compañía, que sea capaz de demostrar su saber y su saber hacer, encontrando los factores que lo hacen ser más competente frente a otros, entendiendo lo competente como las características subyacentes a la persona, que está directamente relacionada con una situación exitosa en el puesto de trabajo.

Dentro de la compañía, el concepto de competencia es entendido como las habilidades, conocimientos y actitudes que posee una persona para desempeñarse eficazmente en un puesto de trabajo sin importar el origen de dichos conocimientos y habilidades que pudieron ser adquiridos por una educación formal o bien por sus ámbitos tales como las experiencias de trabajo, auto formación, investigación, entre otras.

De esta forma las competencias representan para el área de Gestión Humana la potencialidad de una persona para resolver situaciones y realizar actividades que generen resultados que aporten significativamente a la organización y al desarrollo laboral de los colaboradores.

En Gestión Humana se tiene como objetivo mejorar en un delta el clima organizacional, apoyados en la gestión del capital humano, la tecnología y el conocimiento organizacional, mediante una cultura de permanente innovación basada en nuestros valores, bienestar, aprendizaje y desarrollo, brindando un servicio integral a todos los colaboradores y procesos de la organización.

El desarrollo de personas en alquería está fundamentado en el modelo de Gestión por Competencias y es a través de este que se gestiona el desarrollo y desempeño de los colaboradores en la organización, este modelo identifica, valora y gestiona el desarrollo de los comportamientos y características personales y profesionales que permiten lograr un desempeño excelente.

La Gestión de Recursos Humanos por Competencias.

Introducción a la gestión por competencias

David C. McClelland (1999), analiza la motivación humana como la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencia.

Comprender la motivación humana a partir de este método lleva a la definición de un motivo como el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos.

La explicación de los términos claves de esta definición debería ayudarnos a clarificar y resumir lo que los psicólogos han aprendido acerca de la motivación humana. Básicamente, un motivo puede darse cuando se piensa acerca de un objetivo con frecuencia, es decir, se trata de un interés recurrente y no de pensamientos ocasionales. Una persona que acaba de comer puede a veces pensar acerca de estar sin alimento, pero una persona que piensa continuamente acerca de verse privada de alimentos, aun cuando no está hambrienta, es aquella que podríamos caracterizar como fuertemente motivada por la comida.

Los sistemas importantes de motivación humana según David McClelland (1999), son:

Los logros en el conocimiento, acerca de qué son los motivos cómo pueden ser medidos han llevado a un progreso sustancial en la comprensión de tres importantes sistemas motivacionales que gobiernan el comportamiento humano.

Los logros como motivación, La primera que se investigó intensamente fue la motivación por el logro o “achievement”. A medida que se progreso en esta investigación fue resultando evidente que podría haber sido mejor denominado el motivo eficiencia, porque representa un interés recurrente por hacer algo mejor. Hacer algo mejor implica algún estándar de comparación interno o externo y quizás es mejor concebido en términos de eficiencia o un ratio input/output. Mejorar significado y

obtener el mismo output con menos trabajo, obtener un mayor output con el mismo trabajo o, lo menor de todo, obtener un mayor output con menos trabajo.

De esta manera la gente con alto “n achievement” prefiere actuar en situaciones donde hay alguna posibilidad de mejoraren esta clase. No son atraídas y por lo tanto no trabajan más duro por situaciones donde no hay posibilidades de lograr mejoras, esto es, en trabajos muy fáciles o muy difíciles. Las personas con alta orientación al logro prefieren tener responsabilidad personal por el resultado. Si es bueno, les da información de cuando bien lo están haciendo. Los entrepreneurs exitosos tienen alto “n achievement”.

El poder como motivación, La necesidad de poder, como clave en el pensamiento asociativo representa una preocupación recurrente que impacta sobre la gente y quizás también sobre las cosas. Se ha demostrado, con experiencias que involucran sentimientos de fortaleza física o psicológica, que los más altos resultados han sido recolectados de individuos con alta “n power”.

Altos niveles de “n power” están asociados con muchas actividades competitivas y asertivas con interés en obtener y preservar prestigio y reputación.

Sin embargo, desde que la competencia y particularmente las actividades agresivas son altamente controladas por la sociedad debido a sus efectos potencialmente destructivos, la válvula de escape para esta motivación del poder varía considerablemente de acuerdo con las normas que las personal han internalizado como comportamiento aceptables.

La pertenencia como motivación, Se sabe menos de esta motivación que sobre las dos anteriores. Estaría derivada de la necesidad de estar con otros, pero no hay certeza de cual es la causa natural del amor o el deseo de estar con otros como

motivación. Estas motivaciones se combinan con otras características para determinar la acción.

Peretti. J (1998) se refiere a los grandes déficits, para el siglo que se inicia, derivados de las mutaciones tecnológicas con sus consecuencias, en materia de empleo, calificación, formación, motivación y remuneración. Mantener una adecuación cualitativa y cuantitativa del empleo implica un approach dinámico, una lógica empleabilidad de cada una de las personas, una gestión preventiva de los recursos humanos, un esfuerzo permanente para la calificación y recalificación del personal en su puesto de trabajo. El desarrollo y movilidad de empleados y los nuevos métodos de selección constituyen el encuadre necesario de un esquema de dirección del empleo y de las competencias.

Para los autores Caretta, Dalziel y Mitrani citados por Alles, M. (2003) los complejos escenarios del fin de siglo, en especial dentro del mundo laboral, requieren:

1. Identificar las características y las capacidades personales necesarias para enfrentar adecuadamente el actual contexto siempre más complejo y desafiante.
2. Planificar las organizaciones y los recursos humanos para satisfacer la necesidad de la empresa y de los individuos que en ella trabajan.
3. Adoptar sistemas de gestión y evaluación que contemplen valores y premiar de un modo coherente a las personas.

Breve referencia a diferentes autores y algunos ejemplos prácticos en materia de gestión por competencias.

¿Cómo definir una competencia? ¿Qué es una competencia?

Si bien fue David McClelland (1999) el propulsor de estos conceptos comenzaremos por la definición de competencias de Spencer, L. y Spencer, M (1993), competencia es una característica subyacente en un individuo que está causalmente

relacionada a un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación.

Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quien hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar.

Siguiendo a Spencer, L & Spencer, M (1999), “las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo.

Clasificación de competencias

Para Spencer, L y Spencer, M (1999), 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.

3. *El autocontrol y la iniciativa*. Son “respuestas consistentes a situaciones” mas complejas. Algunas personas no “molestan” a otras y actúan “por encima y más allá del llamado del deber” para resolver problemas bajo estrés. Estas competencias son características de los gerentes exitosos.

Los motivos y las características son operarios intrínsecos o “rasgos supremos” propios que determinan cómo se desempeñaran las personas a largo plazo en sus puestos sin una supervisión cercana.

4. *Concepto propio o concepto de uno mismo.* Las actitudes, valores o imagen propia de una persona. Ejemplo: la confianza en sí mismo, la seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier situación, es parte del concepto de si mismo.

5. *Los valores de las personas* son motivos reactivos que corresponden o predicen cómo se desempeñarán en sus puestos a corto plazo y en situaciones donde otras personas están a cargo. Por lo general, las personas que valoran están “en management” pero no les gusta o no consideran influenciar a otros a un nivel motivacional, ingresan a posiciones de management pero luego fracasan.

6. *Conocimiento.* La información que una persona posee sobre áreas específicas. Ejemplo: conocimiento de anatomía de los nervios y músculos en el cuerpo humano.

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 cuales son los hechos relevantes para el problema determinado, y dónde encontrarlos cuando se necesitan. En segundo lugar, las evaluaciones de conocimiento son “responedoras”. 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. Por ejemplo, la habilidad de determinar el mejor argumento es muy diferente a la habilidad para enfrentar una situación

conflictiva y discutir persuasivamente. En tercero y último lugar, el conocimiento predice lo que una persona puede hacer, no lo que realmente hará.

7. *Habilidad*. La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Las competencias mentales o cognitivas 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).

El tipo o el nivel de competencia tienen implicaciones prácticas para el planeamiento de recursos humanos. Las competencias de conocimiento y habilidades tienden a ser características visibles y relativamente superficiales. Las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas, más “adentro” de la personalidad.

El conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar; la manera más económica de hacerlo es mediante capacitación.

Las competencias de motivación y características son más difíciles, desde el punto de vista de la personalidad, de evaluar y desarrollar.

A demás de estos, existe el “Modelo del iceberg”, donde muy gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad. En este esquema las competencias son centrales y superficiales (entiéndase superficial por estar en la superficie).

Para Spencer, L. & Spencer, M. (1999), muchas organizaciones seleccionan en base a conocimientos y habilidades (contratando masters en Administración de

Empresas de buenas universidades) y asumen que los nuevos empleados poseen la motivación fundamental y las características necesarias, o que estas competencias se pueden infundir mediante un buen management. Probablemente lo contrario sea más económico: las organizaciones deberían seleccionar en base a buenas competencias de motivación y características y enseñar el conocimiento y habilidades que se requieren para los puestos específicos. Como dice un director de personal le puede enseñar a un pavo a trepar un árbol, pero es más fácil contratar a ardilla.

En los puestos complejos, las competencias son más importantes que las habilidades relacionadas con la tarea, la inteligencia o las credenciales, para predecir un desempeño superior. Esto se debe al “efecto restringido de rango”. En empleos de niveles superiores técnicos, de management y profesionales, casi todos poseen un coeficiente intelectual de 120 o más y un grado avanzado de una buena universidad. Lo que distingue a los que se desempeñan mejor en estos puestos es la motivación y las habilidades interpersonales y políticas. Los estudios de competencias son la manera más económica para cubrir estas posiciones.

Los conocimientos, las destrezas y habilidades están más en la superficie y son más fáciles de detectar, en cambio las actitudes y valores, el concepto de uno mismo los rasgos más profundos de personalidad, siguiendo el Modelo del Iceberg, están debajo de la superficie y son más difíciles de evaluar.

Para Spencer, L, y Spencer, M. (1999) las competencias se pueden clasificar en: Competencias de logro y acción: Orientación al logro, Preocupación por el orden, calidad y precisión, Iniciativa, Búsqueda de información, Competencias de ayuda y servicio, Entendimiento interpersonal, Orientación al cliente, Competencias de influencia, Influencia e impacto, Construcción de relaciones, Conciencia organizacional

Competencias gerenciales, Desarrollo de personas, Dirección de personas, Trabajo en equipo y cooperación, Liderazgo, Competencias cognoscitivas, Pensamiento analítico Razonamiento conceptual, Experiencia técnica/profesional/de dirección, Competencias de eficacia personal, Autocontrol, Confianza en sí mismo, Comportamiento ante los fracasos y Flexibilidad.

Según Levy- L. C., (1997), las competencias son comportamientos; algunas personas disponen mejor de ellas que otras, incluso son capaces de transformarlas y hacerlas más eficaces para una situación dada.

Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación. Esas personas aplican íntegramente sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y los conocimientos adquiridos.

Las competencias son un rasgo de unión entre las características individuales y las cuales requeridas para conducir mejor las misiones profesionales prefijadas.

Alles, M.(2003), presenta un listado de competencias universales para los cuadros superiores: Presentación oral, Comunicación oral, Comunicación escrita, Análisis de problemas de la organización, Compresión de los problemas de organización, Análisis de los problemas de fuera de su organización, Compresión de los problemas de fuera de su organización, Planificación y organización, Delegación, Control, Desarrollo de sus subordinados, Sensibilidad, Autoridad sobre individuos, Autoridad sobre grupos, Tenacidad, Negociación, Vocación para el análisis, Sentido común, Creatividad, Tomar riesgos, Decisión Conocimientos técnicos y profesionales, Energía, Apertura a otros, intereses, Iniciativa, Tolerancia al estrés, Adaptabilidad, Independencia, Motivación.

Esta autora plantea diferentes listados de competencias. Otro de ellos que resulta interesantes es el que denomina “supracompetencias”: Intelectuales, Perspectiva

estratégica, Análisis y sentido común, Planificación y organización, Interpersonales, Dirigir colaboradores, Persuasión, Decisión, Sensibilidad interpersonal, Comunicación oral, Adaptabilidad, Adaptación al medio, Orientación a resultados, Energía e iniciativa, Deseos de éxito, Sensatez para los negocios.

Para Levy-Leboyer, “las competencias individuales y competencias clave de la empresa están en estrecha relación: las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales, al igual que, a otra escala, las competencia individuales representan una integración y una coordinación de savoir-faire, conocimientos y cualidades individuales. De ahí la importancia, para la empresa, de administrar bien su stock de competencias individuales, tanto actuales como potenciales”, así como la competencias son la base y son muy importantes para un individuo, también lo son para la empresa.

Las competencias individuales se identifican a través del análisis de los comportamientos. Las competencias de la empresa en cambio, utilizando métodos de análisis de mercado y de evolución de los proyectos de la empresa.

Los diagnósticos de competencias individuales permiten saber lo que cada individuo aporta al ejercicio de una misión que le ha sido encargada para realizarla lo mejor posible. El análisis de las competencias de la empresa permite definir los espacios del mercado en los que la empresa es competitiva a largo y corto plazo.

Las competencias individuales son propiedad del individuo. Las competencias de la empresa son desarrolladas en común por los individuos, pero pertenecen a la empresa. De todos modos los diferentes autores coinciden en que la supervivencia de las empresas depende de su capacidad para crear conocimientos en sus recursos humanos utilizados.

Según Nadine, J. (1998) citado por Alles, M.(2003), las competencias se correlacionan entre sí y se dividen en:

- a) Competencias teóricas. Por ejemplo: conectar saberes adquiridos durante la formación con la información.
- b) Competencias prácticas. Por ejemplo: traducir la información y los conocimientos en acciones operativas o enriquecer los procedimientos con calidad.
- c) Competencias sociales. Por ejemplo: lograr que trabaje un equipo o capacidad para relacionarse.
- d) Competencias de conocimiento (combinar y resolver). Por ejemplo conjugar información con saber, coordinar acciones, buscar nuevas soluciones, poder (y saber) aportar innovaciones y creatividad.

El reconocimiento de las diferentes competencias tiene mucha importancia en la implementación de los procesos de recursos humanos. Para capacitar o evaluar el personal podrá ser de gran ayuda comprender las diferencias entre una y otras, ya que pueden requerir diferentes caminos o soluciones para ponerlas en marcha.

Spencer, M. y Spencer, L.(1999) las competencias pueden clasificarse también en dos categorías: “punto inicial” y “diferenciales”, según el criterio de desempeño laboral que predicen.

1. Competencias de punto inicial. Son características esenciales (generalmente conocimiento o habilidad básica, como la habilidad de leer) que todos necesitan en cualquier empleo para desempeñarse mínimamente bien. Una competencia de punto inicial es, por ejemplo, conocimiento del producto o la capacidad de hacer facturas.

2. Competencias diferenciales. Estos factores distinguen a las personas de niveles superiores. Por ejemplo, orientación a establecer objetivos más altos que los

que la organización requiere, es una competencia que diferencia a las personas de niveles superiores al personal de ventas.

Las competencias y la inteligencia emocional

Las reglas del trabajo están cambiando. Ahora se nos juzga según normas nuevas: ya no importan sólo la sagacidad, la preparación y la experiencia, sino cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás. Esta norma se aplica cada vez más para decidir quien será contratado y quien no, a quien se retiene y a quien se deja ir, a quien se asciende y a quién se pasa por alto.

Las nuevas reglas vaticinan quién tiene más posibilidades de lograr un desempeño estelar y quién es más propenso a descarrilar. Cualquiera sea la especialidad en la que trabajemos actualmente, miden características cruciales que nos hacen aptos para futuros empleos.

Estas reglas guardan poca relación con lo que la escuela marcaba a como importante; para estos patrones, la preparación académica tiene poco relevancia. La nueva medida da por sentado que tenemos suficiente capacidad intelectual y preparación técnica para desempeñarnos en el empleo; en cambio, se concentra en ciertas cualidades personales, como la iniciativa y la empatía, la adaptabilidad y la persuasión.

No se trata de una moda pasajera, de la panacea gerencial al momento. Al coeficiente intelectual debe adicionársele el coeficiente emocional que evidencia las actitudes personales y sociales. El “poder” hacer, que se deriva de la educación formal, el entrenamiento y la experiencia, se combina con el “querer” hacer representado por competencias tales como motivación para el logro, deseo de asumir responsabilidades y honestidad en el accionar. Estas competencias aumentan la productividad, agregan valor al trabajo y brindar satisfacción.

Nos hemos referido en otras publicaciones a la empleabilidad como un factor importante, definiéndola como el chance de encontrar o no un empleo. Entre los aspectos clave para mantenerse interesante a los ojos de un futuro empleador señalamos: capacidades actualizadas permanentemente, compromiso, disponibilidad para el trabajo y la actitud frente a una búsqueda. Todos estos aspectos se encuentran dentro de los “factores emocionales”.

Para Goleman, D.,(1999), La inteligencia emocional no significa dar rienda suelta a los sentimientos, por el contrario, significa manejar los sentimientos de modo tal de expresarlos adecuadamente y con efectividad, permitiendo que las personas trabajen juntas sin roces en busca de una meta común. Se hace referencia además a selección por competencias, en especial a cómo entrevistar por competencias en otra obra, coincidiendo con Goleman, D. en que para seleccionar personas se evalúa cada vez más “la inteligencia emocional” cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás para decidir quien será contratado y quien no.

Pasos necesarios para implementar un sistema de gestión por competencias

Para trabajar con un esquema por competencias es necesario “empezar por el principio”, Esto es, definir la visión de la empresa: hacia dónde vamos; los objetivos y la misión: qué hacemos; y a partir de la máxima conducción de la empresa, con su participación e involucramiento, decidir cómo lo hacemos:

1. Definir visión y misión, en este caso se encontrará que para la compañía

Alquería S.A. La define como:

Visión compañía: Ser Empresa Líder de Alimentos de la Región Andina que: Sea preferida por los Consumidores y Clientes, Tenga los más altos estándares de Calidad,

Cuente con el Equipo Humano más motivado, Esté a la vanguardia de la innovación tecnológica, Cree valor económico a sus asociados y bienestar a la comunidad.

Misión corporativa: “Una botella de leche, una botella de salud” Nuestra empresa tiene como propósito ofrecer al consumidor productos lácteos y alimentos de excelente calidad en condiciones óptimas, contribuyendo así a la nutrición y salud de la población. Para esto es necesario desarrollar, dentro de las más altas normas de calidad y eficiencia, actividades tales como recolección, procesamiento y transformación de la leche, así como una distribución adecuada de productos finales, complementada con la educación al minorista y al consumidor sobre el manejo y uso de los mismos. Los empleados de la compañía hacen parte de un gran equipo, en el que se busca garantizar la seguridad y bienestar para cada uno de sus miembros, brindar el apoyo suficiente para el progreso individual y ofrecer condiciones estables de trabajo con remuneraciones justas. Así mismo, poniendo a disponibilidad del personal los elementos suficientes de trabajo y la capacitación, se espera de ellos un gran profesionalismo, una alta productividad, y una mayor conciencia de la importancia que tiene el liderazgo de la empresa.

2. Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía.

En la organización existen competencias organizacionales, funcionales y de líderes, de acuerdo al área de trabajo: área comercial, mercadeo, técnica, gestión humana y para el área administrativa y financiera.

Para el área técnica-producción se tienen establecidas las siguientes

Competencias mínimas requeridas para el cargo de auxiliar Junior 1- producción:

1. Orientación al logro: es la disposición para encaminar todas las actuaciones al cumplimiento exitoso de los objetivos esperados.

2. Creatividad e innovación: capacidad para presentar alternativas novedosas o de mejoramiento, aplicables al marco de referencia del negocio y concentrarlas en acciones.
3. Comprensión tecnológica: es la disposición hacia la utilización efectiva de las herramientas tecnológicas disponibles que generen impacto en el negocio.
4. Orientación al cliente: es la actitud para identificar, entender y responder a las necesidades del cliente entregando productos y servicios que superen sus expectativas.
5. Orientación a la calidad: es la búsqueda permanente al mejoramiento notable de las responsabilidades individuales y colectivas en la organización.
6. Apertura al cambio: es enfrentarse con flexibilidad y sentido de oportunidad a situaciones nuevas y adoptar los cambios positiva y constructivamente.

Y como competencias funcionales (específicas del cargo), se han establecidos:

1. orientación a la tarea: es la capacidad para organizar y ejecutar efectivamente actividades bajo su responsabilidad. Establecer prioridades y utilizar el tiempo de manera efectiva o bajo acciones efectivas.
2. Auto-Aprendizaje: es la capacidad para estar permanentemente descubriendo oportunidades de adquirir, utilizar y compartir nuevos conocimientos.
3. Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.
4. Validación de las competencias.
5. Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

En todos estos aspectos es imprescindible la participación de la máxima conducción de compañía antes y durante la instrumentación del sistema de gestión por competencias, Como definir criterios efectivos de competencias, los pasos necesarios: Definir criterios de desempeño, Identificar una muestra, Recoger información. Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas; esto implica la definición final de la competencia y su correspondiente apertura en grados., Validar el modelo de competencias, aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos: selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño, planes de sucesión y un esquema de remuneraciones.

Aplicación de un esquema de competencias por niveles

Ejemplo de una competencia, con sus grados, y de perfiles por competencias. Se toman sólo para explicar la idea central de la competencia “Trabajo en equipo” con sus cuatro grados (A el más alto y D el más bajo). Si bien se tratará más adelante, se brinda una explicación de cada uno de los niveles utilizados. Es una apertura arbitraria en cuanto a número, se podría haber utilizado cinco u otro.

A: Alto o desempeño superior. Según Spencer y Spencer 26 es una desviación tipo por encima del promedio de desempeño. Aproximadamente una de cada diez personas alcanzan el nivel superior en una situación laboral.

B: Bueno, por sobre el estándar.

C: Mínimo necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido. El grado C en esta calificación se relaciona con la definición de Spencer y Spencer sobre desempeño eficaz: por lo general, esto significa un nivel “mínimamente aceptable” de trabajo. Es el punto que debe alcanzar un empleado; de lo contrario, no se lo consideraría competentes para el puesto. No indica una subvaloración de la competencia.

D: Insatisfactorio. Este nivel no se aplica para la descripción del perfil, ya que si no es necesaria esa competencia para el puesto, no será necesario indicar nivel.

Como aplicar en cada uno de los distintos procesos de recursos humanos la gestión por competencias

Selección

Para seleccionar por competencias primero deberán confeccionarse los perfiles y las descripciones de puestos por competencias.

A partir del perfil, el puesto a cubrir tendrá competencias derivadas del conocimiento y las aquí descritas, que podemos denominar competencias de gestión o derivadas de las conductas. Una correcta selección deberá contemplar ambos tipos de requerimientos, ya que el conjunto conforma el perfil requerido.

Entrevistas por competencias

Hemos destinado una obra especialmente a este tema 15, uno de los más difíciles a la hora de entrenar especialistas. Todos ellos creen saber entrevistar. Los hábitos de entrevistas están arraigados en personas con experiencias y adoptar las nuevas técnicas no es sencillo.

La clave es detectar a través de preguntas los comportamientos observables en el pasado en relación con la competencia que se desea evaluar.

Evaluaciones por competencias. Evaluaciones de potencial

Las empresas, cuando implementan un esquema de gestión por competencia se preguntan: ¿Como están mis ejecutivos, gerentes y demás colaboradores en relación con las competencias definidas? ¿Las cubren? ¿Deberé reemplazarlos? ¿Es posible entrenarlos?

Muchas de estas preguntas sólo pueden responderse si la empresa realiza evaluaciones por competencias o evaluaciones de potencial por competencias.

Esto no significa que la empresa cambie sus ejecutivos y otros colaboradores si resultado no es el esperado. No. Simplemente sabrá qué debe hacer, entrena cambiar de puestos o cómo desarrollar en el futuro a su personal.

Ante la compra-venta de empresas

En las operaciones de compra-venta de empresas se valúan los distintos activos raramente se valúa el management de la misma. Para ello las evaluaciones por competencias, en función de las que le interesan al comprador, serán un elemento diferenciador sobre el valor de ese negocio.

Para poner en marcha planes de carrera y planes de sucesión se deriva de lo ya comentado. Los planes de carrera y los planes de sucesión deben combinar los requerimientos de conocimientos y habilidades específicas con las competencias deberán ser analizadas con relación al individuo y a lo requerido por el puesto al cual se prevé promoverlo en el futuro.

Plan de jóvenes profesionales

Si trabajar por competencias es importante en todos los procesos de recursos humanos, es vital cuando se implementan programas de jóvenes profesionales. Deberán tener las competencias que la empresa elija para su futuro, si de ellos se desea obtener los próximos conductores de la organización.

Análisis y descripción de puestos.

Cuando una empresa desea implementar un esquema de gestión por competencias, el primer proceso que deberá encarar es la descripción de puestos por competencias. Es la piedra fundamental, ya que a partir de esta descripción es posible implementar todos los demás procesos de recursos humanos.

Capacitación y entrenamiento

Para implementar programas de capacitación y entrenamiento por competencias, además de definir las competencias será necesario conocer las del personal.

Ello es posible por distintos caminos, a partir de evaluaciones por competencias o evaluaciones de potencial por competencias, o como derivado de las evaluaciones de desempeño.

Si no se sabe qué competencias tiene el personal no es posible entrenar por competencias.

Desarrollo de los recursos humanos

Si una empresa tiene descripciones de puestos por competencias, planes de carrera con relación a ellos y evalúa el desempeño de su personal por competencias, podrá desarrollar sus recursos humanos en relación a las competencias de la organización, su visión, su misión y sus valores.

Evaluación de desempeño

Para evaluar el desempeño por competencias, primero es necesario tener la descripción de puestos por competencias.

El otro elemento fundamental para un exitoso proceso de evaluación de desempeño es el entrenamiento de los evaluadores en la herramienta a utilizar. Aquí el mismo comentario que hemos realizado sobre las entrevistas por competencias y los entrevistadores. Los jefes con experiencia tienen muy arraigado sus propios métodos de evaluación de colaboradores y no será sencillo que adopten las nuevas técnicas.

Evaluación de 360 grados

La evaluación de 360 grados o feedback 360 grados es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que dirige a las personas hacia la

satisfacción de las necesidades y expectativas, no solo de su jefe sino de todos aquellos que reciben sus servicios, tanto internos como externos.

El concepto de evaluación de 360 grados es claro y sencillo consiste en que un grupo de personas valore a otra por medio de una serie de ítems o factores. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica profesional.

Compensaciones

Se considera el módulo de más difícil implementación. Compensar por competencias significa que la empresa deberá implementar sistemas de remuneración variable donde se considerarán para el cálculo, entre otros elementos, las competencias de los colaboradores con relación al puesto y a su desempeño. Es prescindible evaluar el desempeño por competencias.

Proceso de Coaching

Teniendo en cuenta que en la actualidad el mercado empresarial este mejor informado y es más sofisticado, el mundo de la empresa está exigiendo que un proceso de Coaching derive un notable rendimiento de la inversión en el capital humano, destacándose la mejora de trabajo, mejora en las relaciones entre los compañeros de trabajo, satisfacción en el empleo y menos conflictos entre otros.

El coaching llega a incrementar la productividad, mejora la comunicación, aumenta el compromiso y la fidelidad del personal y reduce el nivel de estrés y tensión en el seno de las compañías, Zeus, y Skiffington, (2004).

Este proceso también ayuda a desarrollar mejor las técnicas, explorando dichos comportamientos e identifica y modifica creencias, suposiciones y acciones.

En los diferentes procesos que desarrollo coaching, está el de hacer que las personas desaprendan, cambien, vuelvan a aprender y finalmente que los colaboradores se institucionalizasen del cambio.

El coaching no es un sustituto de de moda del control empresarial, los líderes ya no tiene tiempo capacidad para ocuparse de la función de control, sino que tiene que dedicarse a delegar y motivar al personal para crear una cultura de responsabilidad y acciones auto generadas, el coaching y el managing son en muchos aspectos, sinónimos, pues cooperan en la generación de posibilidades y crecimiento mediante el uso de las relaciones interpersonales y el dialogo. No se trat simplemente de aprender determinadas técnicas, si no que implica una forma de ver el mundo, las relaciones y la organización.

El coaching, hace un especial hincapié en la realización y aprendizaje personal como la forma más idónea de crecimiento organizativo, lo que busca es desarrollar y mejorar la congruencia entre el yo y el rol profesional en una organización, objetivos todos ellos que sólo se pueden hacer realidad si aquella sabe valorar y apoyar la maestría, aprendizaje y desarrollo personales.

Las organizaciones fomentan y difunde el conocimiento y en consecuencia deben estar mejor equipados para hacer evaluación de la realidad, una organización de aprendizaje es un grupo de personas que se esfuerzan continua e ininterrumpida mente por encontrar nuevas y mejores formas de adaptarse al cambio y a potenciar el rendimiento por medio de competencias.

Plan de trabajo

Teniendo en cuenta las teorías revisadas y la necesidad de potenciar las competencias que se requieren para el cargo de auxiliar de producción, se busca diseñar un programa en el que los colaboradores del área de producción cuenten con las

condiciones necesarias para obtener la formación, capacitación y desarrollo en cada competencia.

Objetivos:

Diseñar programa para formar, capacitar y desarrollar las competencias mínimas requeridas para auxiliares del área de producción de la compañía ALQUERIA S.A. mediante talleres, coaching y capacitaciones.

Objetivos específicos:

Identificar cada una de las competencias mínimas requeridas que debe poseer un colaborador en el cargo de auxiliar de producción UHT.

Realizar diagnóstico sobre el grado de cada competencia en el que se encuentra los colaboradores.

Identificar las brechas que existen entre el ideal de cada competencia con las que cuenta cada individuo.

Realizar taller para socializar los conceptos que se tienen sobre competencia con los colaboradores del cargo.

Diseñar taller para sensibilizar a los colaboradores del área sobre la importancia de reconocer el concepto de competencia y el desarrollo de las mismas para el cargo que ocupan.

Diseñar programas de capacitaciones que permitan desarrollar las competencias específicas del cargo.

Aporte de intervención

A partir de la revisión teórica-descriptiva, de la implementación del modelo de gestión por competencias y la necesidad de desarrollar dichas competencias en los colaboradores de la compañía Alquilería S.A., se comprende procesos de capacitaciones, proceso de coaching, talleres de sensibilización entre otros. Para que dentro de la compañía se cuente con el capital humano más adecuado, que cuente con conocimientos, habilidades, actitudes e intereses compatibles con su función dentro de la misma, aportando desde su puesto de trabajo.

Teniendo en cuenta este modelo que se viene delineando como uno de los más adecuados para los nuevos tiempos es el de la Gestión por Competencias, tratándose de una manera de lidiar con lo cotidiano, de tal manera de posibilitar la formación del capital intelectual de una empresa.

Desde esta visión, lo que se busca es que la empresa vea la intervención de este modelo como la forma de contar con el capital humano más motivado, aspecto que se encuentra dentro de la misión de la compañía, no como aspecto de “mejorar máquinas de producción”, si no que las personas cuenten con los medios necesarios para desarrollar cualquier actividad y que a su vez ellos alcancen el máximo desarrollo de sus potencialidades dentro de la organización, proceso que hará de la compañía un ambiente sano, de reconocimiento mutuo, de respeto por las personas y de trabajo en equipo, consiguiendo los objetivos organizacionales desde adentro hacia afuera y no de afuera hacia adentro.

Dentro de los beneficios que se identificaron durante el proceso, se establece que hay persona que poseen ciertas habilidades o competencias que otros no poseen, pero que a su vez ayudarán a desarrollarlas mediante el acompañamiento y trabajo en equipos, así

para la organización no será tan costoso y agotador el proceso, puesto que dentro de los ocupantes de cada cargo podrán hacer proceso de aprendizaje y enseñanza de si mismos. Otro beneficio que se identificó, es; que mediante el proceso de coaching se llegará a desarrollar ciertas competencia necesarias mediante la comunicación, las mejores relaciones con los compañeros de trabajo, satisfacción en el empleo entre otras mejorando el clima laboral dentro de la cultura de la compañía y a su vez dando como resultados el incremento en la productividad.

Referencia.

- Alles. M.(2003), *Desempeño por competencias*. El diccionario primera y segunda edición. Buenos aires: granicia, 2004. impreso en argentina.
- Goleman, D.(1999), *La inteligencia emocional en la empresa*, Javier Vergara Editor, Buenos Aires.
- Levy-Leboyer, Claude,(1997), *La gestión des competences, Les editions d'organisations*, París, 1992.
- McClelland, David C., *human motivation*, Cambridge University Press, Cambridge, 1999. Obra Original de 1987.
- Peretti, J. (1998), *Gestión de Ressources Humaines*, Librairie Vuuibert, París, 1998.
- Spencer, L. y Spencer, M. (1993), *Competence at work, models for superior Performance*, John Wiley y Sons, Inc., USA.
- Zeus, P. y Skiffington, S. (2004). *Coaching práctico en el trabajo*. Guía completa de técnicas y herramientas. Mc Graww-Hill/ interamericana de España, S.A.U.

Anexos:1

I. Datos de posición en la estructura

II. Aspectos organizativos				
Horario habitual: 8 horas diarias				
Jornada: continua				
Turno: rotativo				
Total de horas diarias: 8				
Viajes: si __ no_x_				
III. Formación				
<input checked="" type="checkbox"/> Bachiller <input checked="" type="checkbox"/> Formación Técnica: Conocimiento de máquinas y equipos industriales				
Grado de desarrollo de estos conocimientos: Media especialización				
IDIOMAS: Inglés <input checked="" type="checkbox"/> Nivel: no se requiere				
IV. Experiencia				
<input type="checkbox"/> Muy bajo desarrollo <input type="checkbox"/> Sin experiencia				
V. Responsabilidad				
Finalidad				
	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer
Superiores	x	X		
Colegas	x	X		
Colaboradores	x	X		
Clientes				
Proveedores				
VI. Características del entorno social				
Jefe inmediato:	Clientes:	Colegas:	Proveedores:	

II. Aspectos organizativos					
Retroalimentación de los procedimientos		Comunicación continua como soporte	Comunicación asertiva		
VII. Aspectos ejecutivos					
Toma de decisiones: en aspectos relacionados con el buen funcionamiento del área de producción.					
Frecuencia: media					
Importancia: Alta, que la calidad de la producción no se afecte					
Respo. Patrimonial: alta, afecta la continua producción y el adecuado funcionamiento de la empresa					
Respo. Por seguridad personal: Alto grado de empoderamiento de su seguridad personal, uso adecuado de los elementos de protección, BPM					
VII. Contenido del puesto de trabajo					
Objetivo del puesto: Apoyar los procesos del área de producción cuando se presentan problemas.					
Diseñar e implementar acciones en planta de producción que implique la adecuada producción.					
Área de resultados esperados		Situaciones críticas para alcanzar			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Que el funcionamiento de las máquinas de producción sea el más adecuado. ▪ Que la materia prima de manipule adecuadamente con altos estándares de calidad 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejo y abastecimiento de materiales necesarios para llevar a cabo los proyectos ▪ Divulgar y darle cumplimiento al procedimiento de mantenimiento en todas las áreas involucradas con la producción. 			
II. Requerimientos objetivos del puesto de trabajo					
Edad mínima: 18 años		Edad Máxima: 26 años			
Edad Preferida entre : 22 a 24años					
Genero: Femenino y masculino					
Procedencia geográfica aceptable: no aplica					
Procedencia geográfica no aceptable: no aplica					
Estado civil aceptable: Cualquiera					
Situación militar: Definida					
III. Aspectos Organizativos					
Disponibilidad: Dedicación especial: Si					
Permiso de conducir: no					
Retribución aproximada bruta total mensual \$ 408.000.00					
IV. competencias conductuales					
No.	Competencia	Nivel de requerimiento			
		1	2	3	4
1	Orientación al logro			x	
2	Compresión tecnológica		x		
3	Orientación al cliente	x		x	
4	Orientación a la calidad			x	

II. Aspectos organizativos					
5	Apertura al cambio			x	
6	creatividad e innovaciones		x		

VI. Perfil del candidato deseado

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Orientación al logro										
Creatividad e innovación										
Compresión tecnológica										
Orientación a la calidad										
Orientación al cliente										