



Universidad de la Defensa Nacional  
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

---

**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS**

**PROYECTO DE GRADO**

**“INTRODUCCION A LA GESTION POR COMPETENCIAS EN PUESTOS CLAVES DE  
UNA ORGANIZACIÓN PRODUCTIVA”**

**Alumnos: Fernández, Mariana Luz**

**Zúchero, Marcelo Edgar**

**Docente Tutor: Beltramino, Nicolás**

**2018**



## INDICE

1. Dedicatoria.....	4
2. Agradecimientos.....	4 a 5
3. Resumen.....	9
4. Introducción.....	9 a 10
5. La Cooperativa y su historia.....	10 a 11
5.1 Proceso productivo.....	11 a 12
5.2 La Cooperativa en la actualidad.....	12
5.3 Modelo de gestión.....	12 a 13
5.4 Planteamiento del problema.....	13 a 14
6. Objetivos del trabajo de intervención.....	14
Objetivo general.....	14
Objetivos específicos.....	14 a 15
6.1 Justificación.....	15
6.2 Finalidad del trabajo.....	15 a 16
6.3 Organigrama.....	17
7. Marco Teórico.....	18
7.1 Competencias.....	18 a 19
7.2 Principales tipos de competencias.....	19
7.3 Principios de la gestión por competencias.....	20 a 21
7.4 Competencias laborales.....	21
7.5 Enfoque de competencias laborales.....	22
7.6 La competencia en términos de atributos personales.....	22
7.7 Ejemplos de competencias laborales como atributos.....	22 a 23
7.8 Metodologías para identificar competencias laborales.....	23 a 24
7.9 Descripción de perfil.....	24
7.10 Perfiles de puestos por competencias.....	25
7.11 Puesto tradicional Vs. Puesto por competencia.....	25
7.12 Dimensiones en la gestión por competencias.....	26 a 27
7.13 Diccionario de competencias.....	27 a 28
7.14 Competencias cardinales y específicas.....	28 a 29
8. Modelo Metodológico.....	29 a 30
9. Procesamiento y análisis de datos.....	31 a 40
10. Diagnostico.....	40 a 43



11. Propuesta.....	43 a 78
12. Conclusión.....	78 a 80
13. Bibliografía.....	81
Anexo 1: Relevamiento de los puestos-	
Descripción de puesto tradicional .....	82 a 87
Anexo 2: Entrevista “Propuesta para implementación del proyecto”.....	88 a 91
Anexo 3: Cuestionario “Propuesta para el cambio”.....	92 a 98



## 1. DEDICATORIA

DE MARIANA L. FERNANDEZ

A Dios:

Quien me dio la fe, la fortaleza, la salud y la esperanza para terminar este trabajo.

A mi esposo, Tomas:

Quien me brindó, su apoyo para que pudiera terminar mi tesis de grado.

A mis adoradas hijas:

Quienes me prestaron el tiempo que les pertenecía para que su mamá pudiera terminar lo que se había propuesto.

A mi madre, Mirta Elena

Quien me enseñó desde pequeña a luchar para alcanzar mis metas. Mi triunfo es tuyo!

## 2. AGRADECIMIENTOS

DE MARIANA L. FERNANDEZ

A mi abuelo, Chicho:

Que fue un gran pilar en mi vida y estoy segura que me esta guiando desde donde esta. Gracias por acompañarme siempre!!

A mis profesores y tutor de trabajo final de grado. (Nicolás Beltramino)

A quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza y quienes me ayudaron en asesorías y dudas presentadas en la elaboración del trabajo final de grado.

A mi compañero de carrera y trabajo final de grado, Marcelo:

Por acompañarme incondicionalmente en este gran y lindo desafío que abordamos juntos con mucho esfuerzo y dedicación.



DE MARCELO E. ZUCCHERO

A Dios y la Virgen:

Quienes me posibilitaron contar con salud y capacidad para realizar este trabajo.

A mi Madre:

En su memoria, ya que fue la que me acompañó y me alentaba en todo este proceso.

A mi compañera de carrera y trabajo final de grado, Mariana

Por estar siempre presente y con esfuerzo y dedicación para que este propósito pueda lograrse.



**“INTRODUCCION A LA GESTION POR COMPETENCIAS EN  
PUESTOS CLAVES DE UNA ORGANIZACIÓN PRODUCTIVA”**



“Introducción a la gestión por competencias en puestos claves de una organización productiva”



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

## FORMULARIO C

**Facultad de Ciencias de la Administración**  
**Departamento Desarrollo Profesional**  
**Lugar y fecha:**

### **INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO**

**Título del Proyecto de Grado:** “Introducción a la gestión por competencias en puestos claves de una organización productiva”

**Integrantes:** Fernández, Mariana Luz  
Zúchero, Marcelo Edgar

Licenciatura en Recursos Humanos

**Profesor Tutor del PG:** Beltramino, Nicolás

**Miembros del Tribunal Evaluador:** **Presidente:** Urrutia, Raquel y **1er Vocal:** García, Isabel

.....

### **Resolución del Tribunal Evaluador**

- El P de G puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El P de G puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.



**Observaciones:**

.....

.....

.....

.....

.....



## TRABAJO FINAL DE GRADO

### 3. RESUMEN

La oficina de personal en conjunto con otras áreas de la cooperativa, deben estar alerta y adaptarse constantemente a los cambios y transformaciones que se producen en el contexto global, para lograr los objetivos organizacionales. Un aspecto que resulta fundamental analizar ante estas evoluciones, hace referencia a la formación del personal. La formación en materia de los recursos humanos, puede constituir una gran ventaja competitiva en una organización, siempre y cuando se ajuste a las necesidades y los intereses del personal. Se la puede considerar como un factor clave en el éxito de una empresa, para que las personas respondan de manera adecuada ante los cambios y desarrollen las competencias necesarias en el desempeño de sus tareas. En un contexto en el cual la tecnología avanza rápidamente, es fundamental formar una ventaja competitiva consistente en recursos humanos altamente capacitados y actualizados a aquella, a fin de acompañar dicha evolución y distinguirse de la competencia.

El presente trabajo final de grado tiene por finalidad la intervención, en la “Introducción a la gestión por competencias en puestos claves de una organización productiva” en una creciente cooperativa ubicada en la localidad de Devoto, provincia de Córdoba, cuyo giro es la manipulación de los derivados del plástico, específicamente en la producción y venta de envases termo formados lisos (blancos), e impresos para la industria láctea.

### 4. INTRODUCCION

El presente trabajo final de grado se corresponde por su naturaleza a un “Trabajo de intervención organizacional”. Este implica la realización de un proyecto cuya finalidad es generar una propuesta de gestión por competencias.



En la actualidad lo que permite diferenciar una empresa de otra, son las personas que la componen, convirtiéndose en una ventaja competitiva ya que participan sus conocimientos, habilidades y competencias.

La gestión del talento humano, ha evolucionado apareciendo nuevas técnicas, como es la de Gestión por Competencias Laborales, como un modelo integral de gestión que proporciona respuestas a las necesidades de las empresas. Las Competencias Laborales, surgieron en los años 70 como resultado de las investigaciones efectuadas por (Spencer, Jr. McClelland, 1994). En la actualidad, las experiencias de aplicación del Modelo han servido para mejorar procesos productivos y administrativos, con la identificación de funciones o puestos.

La cooperativa en la que se realizó la intervención, tiene más de 20 años produciendo envases en el mercado y cuenta con un plantel de aproximadamente 100 trabajadores que cumplen una función específica en su organización. Actualmente, comercializa en el mercado interno sus distintas líneas de productos. La misma está interesada en utilizar las técnicas para mejorar sus procesos, siendo la primera vez que tiene contacto con técnicas del desarrollo organizacional, habiendo tomado el compromiso y disposición para prestar su colaboración que implicaba la presente intervención.

## 5. LA COOPERATIVA Y SU HISTORIA

La cooperativa tiene su origen por las necesidades propias de la región, consistentes en la necesidad de generar una actividad comercial y/o industrial organizada por parte de la localidad, para lo cual, se fueron estudiando distintos proyectos de elaboración de productos y proyectos financieros, que permitieran mejorar la calidad de vida de los habitantes de la localidad. Una de esas alternativas, se centraba en la manipulación de los derivados del plástico, específicamente en la producción y venta de envases termo formados lisos (blancos), e impresos para la industria láctea.

La cooperativa elegida se encuentra radicada en la localidad de Devoto, (Provincia de Córdoba), con una ubicación favorable para la misma, porque se encuentra dentro de una importante cuenca lechera, muy vinculada al rubro lácteo. Su origen data, de fines del año 1996, cuando se comienza con las negociaciones para la compra de sus



primeras maquinarias en Portugal, pero recién inicia su proceso productivo en enero del año 1998.

Entre sus principales clientes se destacan las industrias lácteas de la zona (Productoras de crema, dulce de leche y yogurt), como también otras que se dedican a fabricar y/o envasar mermeladas, miel, helados, etc.

Además cuenta con un importante número de clientes en la que se encuentran destacadas industrias, tales como Sancor, Milkaut, Arcor, Manfrey, Ramolac, Dulcor, entre otras.

### 5.1 Proceso productivo

Es así que en sus comienzos, más precisamente a partir del año 1998, se concreta la puesta en marcha de sus instalaciones y desde entonces, se da inicio a la elaboración de los primeros envases plásticos termo formados lisos e impresos, con maquinarias cuyo origen fueron importadas desde Portugal.

Para poder llevar adelante esta actividad de producción, la cooperativa desarrolló cuatro sectores fundamentales: Extrusión, termo formado, impresión y Molino.

En el primero de ellos, “Extrusión”, ingresa materia prima virgen (láminas), que luego se mezclan con material reciclado internamente (scrap), en proporciones definidas según el tipo de lámina a producir. Esa mezcla es calentada a elevada temperatura, para llegar a confeccionar la lámina.

En el sector “Termo formado”, la lámina producida anteriormente, es ingresada a este sector como materia prima, donde se vuelve a calentar e ingresa a las termo formadoras, las cuales poseen distintos moldes que son los encargados de formar el pote y/o sobre tapas.

En el tercer sector, “Impresión”, se realiza la impresión de los envases y las sobre tapas, mediante un moderno sistema de impresión utilizando off-set de característica seco.



El sector “Molinos”, es el encargado de moler todo el desperdicio (scrap) generado que luego regresa al sector extrusión para la continuidad del proceso.

## 5.2 La Cooperativa en la actualidad

Actualmente la cooperativa cuenta con un plantel aproximado de 100 personas, que cumplen funciones gerenciales, de administración, producción y servicio. En su organigrama funcional, la cooperativa está compuesta de cuatros niveles de mando o autoridad.

En el nivel I, encontramos el Consejo de Administración y la Gerencia general.

Ya en el nivel II, se encuentran ambas jefaturas, la de administración y la de fábrica. Pasando al nivel III y continuando con la línea de administración, encontramos el responsable de comercialización y ventas, así como al sector de comercio exterior. Para el caso de la jefatura de fábrica, continúan su línea los responsables de sistema, producción y calidad.

Por último, en el IV nivel y también dependiendo funcionalmente de las dos jefaturas, para la de administración, se encuentran el sector recepción y despacho, compra y pago a proveedores, facturación, cobranzas, servicio post venta y oficina de personal. Para la de fábrica existen los responsables de mantenimiento, extrusión, termo formado, impresión, molienda y auxiliar de calidad.

## 5.3 Modelo de gestión

Un modelo de gestión es un conjunto de conceptos, ideas generales, sistemas y herramientas, que le permiten en nuestro caso a la cooperativa, desempeñar las acciones necesarias para poder alcanzar sus objetivos. Estos conceptos generales constituyen su núcleo fundamental y se derivan de los valores, de las creencias de la cooperativa, de los rasgos que definen su cultura organizacional.

La siguiente documentación de los puntos (Misión y Visión) fue extraída del Manual de inducción de la cooperativa.



### Misión

Aplicar los principios cooperativos, para la creación de fuentes de trabajo para los habitantes de Devoto y su región, generando recursos que permitan mejorar el nivel de ingresos de la población, y por lo tanto su calidad de vida.

### Visión

Ser eficiente en las distintas unidades productivas y de servicios, para lograr una adecuada inserción en el mercado que permita un sostenido crecimiento.

Para ello, será necesario producir con calidad y eficiencia aplicando los principios cooperativos, con respeto y dignificación de quienes trabajen y colaboren con la entidad, sin descuidar el respeto por el medio ambiente.

### 5.4 Planteamiento del problema

La cooperativa elegida presenta determinados problemas que surgen de la información recabada mediante cuestionarios en el área de estudio (niveles II Y III), entrevista semi estructurada como además de la observación directa.

Elegimos un problema en particular en conjunto con la parte representativa de la cooperativa para dar tratamiento al mismo, presentando una propuesta de trabajo.

Su actual descripción de puestos no se efectiviza en la práctica, imposibilitando aplicar una política de salarios equitativa entre las personas y los puestos que ocupan. Los perfiles de puestos son tradicionales, no presentan un análisis basado en competencias requeridas para cada puesto.

La cooperativa no posee una filosofía de gestión por competencias.



Se seleccionan y contratan personas no calificadas para los trabajos, careciendo políticas de programas de evaluación y desarrollo de personal.

Falta de capacitación de las jefaturas para dirigir personal, sumado a las competencias organizacionales deficientes.

Perdida de empleados valiosos por contraofertas del mercado laboral, generando fuga de información valiosa interna de la cooperativa.

Impedimento para realizar alianzas estratégicas para entrenar a su personal en sistemas modernos de administración de personal.

No cuentan con registros formales de evaluación de desempeño, lo que dificulta conocer y determinar el potencial de las personas.

Carecen de una política formalizada para la rotación de puestos.

## 6. OBJETIVOS DEL TRABAJO DE INTERVENCION

### **Objetivo general**

Proveer a la cooperativa de una descripción de puestos, basada en las competencias necesarias para cada uno de los cargos seleccionados.

Nuestro trabajo, tiene por finalidad proveer al personal involucrado en este proyecto, la alternativa de producir un cambio sustancial a su actual forma de llevar adelante toda la actividad que desarrollan, por un modelo basado en competencias, aprovechando los conocimientos que presentan y disponiendo mejor de ellos, para que los mismos colaboren y no solamente desde un punto de vista operacional, a alcanzar mayores resultados de manera individual, como también, permitirle la posibilidad de un mejor desempeño en un contexto económico, productivo cambiante y complejo.

### **Objetivos específicos**

- \* Diseñar cada puesto seleccionado en base a la gestión por competencias.



- \* Identificar competencias específicas de cada perfil.
- \* Constituir el diccionario de competencias.
- \* Determinar el grado de desarrollo de cada competencia para cada puesto.

### 6.1 Justificación

Consideramos que es importante llevar a cabo este trabajo ya que posibilita que la cooperativa incursione en gestión por competencias debido a que desconocían y que puede ser aplicable.

Las razones que nos impulsó a trabajar en una gestión por competencias y, muy especialmente dirigido a determinados puestos claves en el ámbito de la cooperativa, es alentar a un mayor enriquecimiento de las funciones que se lleven a cabo y dentro de un programa de calidad que consiguieron certificar según la norma de calidad ISO 9001: 2008, en la cual se fijaron cuatro objetivos fundamentales dentro de su política de calidad.

- \*Satisfacción del cliente
- \*Mejoramiento continuo
- \*Capacitación del personal
- \*Actualización tecnológica

Estos cuatro objetivos, buscan garantizar el cumplimiento de las exigencias normativas, en paralelo de mantener vigente los mecanismos necesarios, que aseguren la mejora continua de la cooperativa en su faz organizacional.

### 6.2 Finalidad del trabajo

Generar una alternativa innovadora que asegure una gestión de recursos humanos con mayor profesionalidad, procurando para ello, que las actividades en las



diferentes áreas (Niveles II y III) sean efectivas y acompañen al programa de gestión que propone el presente proyecto.

Para ello, nos enfocamos en identificar el nivel de competencias que posee cada responsable de las áreas seleccionadas, basadas fundamentalmente, en el desenvolvimiento que éstos presentan con la lógica que propone un programa de calidad y la cooperativa en su conjunto.



### 6.3 Organigrama<sup>1</sup>

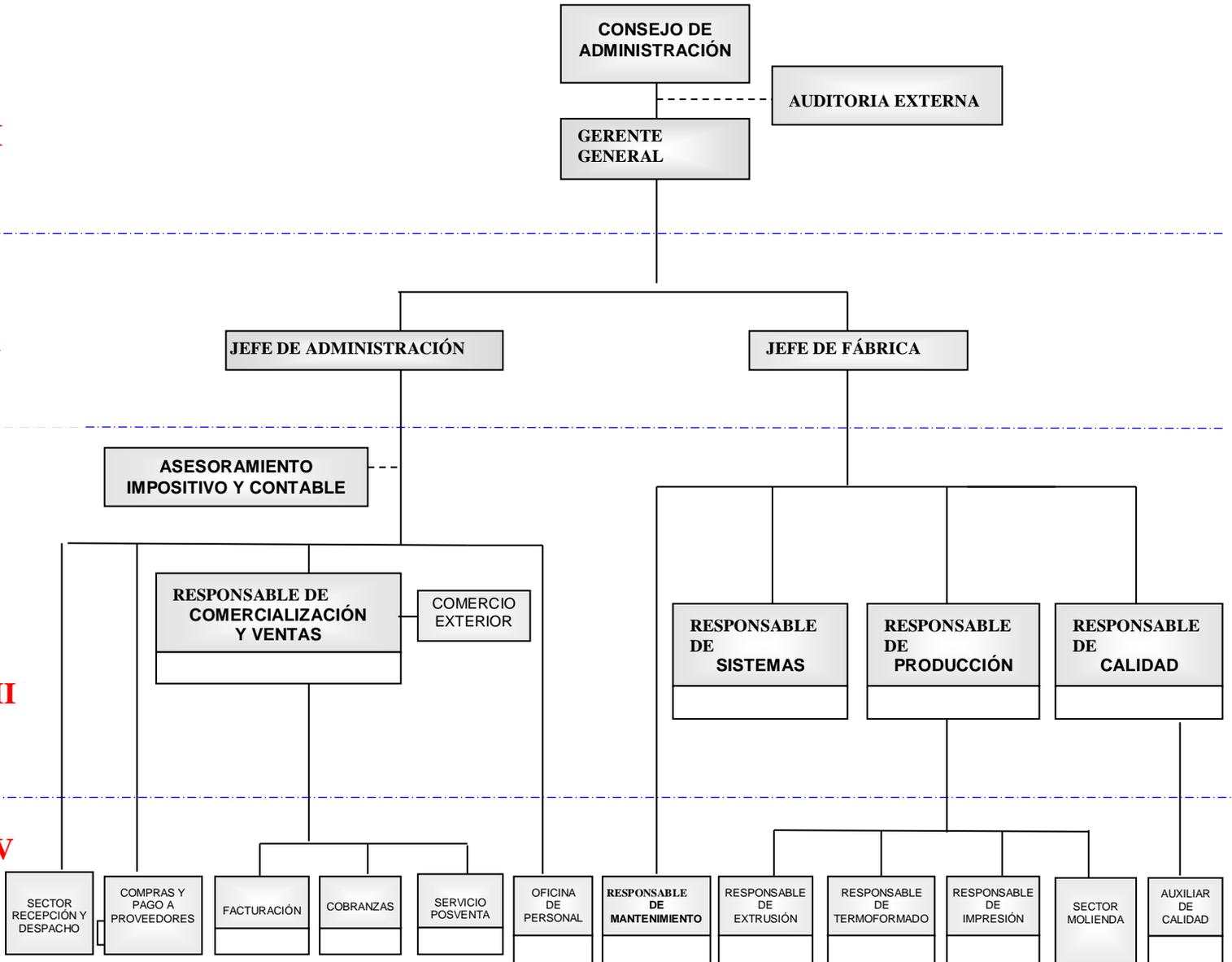


I

II

III

IV



<sup>1</sup> Información interna de la Cooperativa Capyc



## 7. MARCO TEORICO

El capital humano y la gestión por competencias en la empresa de hoy, ha variado sustancialmente, toda vez que los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el cotidiano accionar de las organizaciones. Por ello, cada componente de las organizaciones deben moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios. Cada factor productivo, debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; es aquí donde se llega a realizar el estudio del recurso humano, como talento humano. Este factor se debe considerar de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal, que se encuentre capaz de valerse por sí mismo y entregar lo mejor de su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza.

Se considera que la mayor fortaleza que el talento humano posee, son: el conocimiento, las habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de los hábitos de trabajo.

### 7.1 Competencias

Concepto.- “Es una característica de personalidad, devenidas de comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto trabajo.” (Alles, 2010, P.18, 2ed.)

Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos adquiridos o innatos que definen sus competencias para una cierta actividad. Sin embargo para descubrir las competencias no se necesita estudiar el perfil físico, psicológico o emocional, solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la organización.

Para Spencer y Spencer citado por Beltrame (2012, P. 2) la competencia “Es una característica subyacente de un individuo que esta causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación”.

Característica subyacente: la competencia es una parte importante de la personalidad de las personas y se puede predecir su comportamiento en varias situaciones y desafíos laborales.



Causalmente relacionada: una competencia origina o predice el comportamiento y desempeño.

Estándar de efectividad: la competencia predice quien hará algo bien y quien de manera pobre, en relación con un criterio específico o un estándar definido con anterioridad.

En definitiva las competencias son características fundamentales de la persona que indican “formas de comportamiento o de un pensamiento, que generalizan distintas situaciones y que perduran por un periodo de tiempo razonablemente largo”.

De acuerdo a lo anterior, los autores plantean que se pueden identificar cinco tipos de características:

#### 7.2 Para Spencer & Spencer (Alles, 2009, P. 208, Vol.1)

Son cinco los principales tipos de competencias:

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 alejan de otros.

Características: Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.

Concepto propio o concepto de uno mismo: Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.

Conocimiento: La información que una persona posee sobre áreas específicas.

Habilidad: La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.



### 7.3 Principios de la gestión por competencias

Según Fernández López (2006)

Los principios de la gestión por competencias son:

Los recursos humanos constituyen un input esencial para la definición de la estrategia de la organización.

Se debe tener en cuenta a los empleados de la cooperativa como una variable esencial a la hora de elaborar la estrategia. Es crucial saber cómo evaluar el aporte efectivo del capital humano a la consecución de la misma. El modelo de gestión por competencias proporciona el método adecuado para ello, al ligar la definición de los perfiles profesionales a las capacidades clave de cada organización.

Las competencias constituyen el principal activo de los recursos humanos de una organización.

En su origen, la política de recursos humanos se centró únicamente en la administración de contratos (parte hard), nominas etc. A posteriori se fue orientando hacia la definición de (planes de carrera, planificación de la formación, etc.) que contribuyeran al crecimiento personal de los empleados.

Un puesto de trabajo no es algo imprescindible ni eterno en la organización.

Los cambios del entorno, de estrategia, la incorporación de una nueva estrategia pueden hacer innecesario un puesto concreto, o modificar su definición, concediendo mayor relevancia a la interacción con otros.

Se produce así una transición del concepto de puesto al de ocupación, que entre otras características, se define como la utilización de un conjunto de competencias.

Las ocupaciones al igual que las personas, poseen un determinado perfil, es decir, el perfil que poseen las personas representa el perfil disponible y el que requieren las ocupaciones constituye el perfil requerido.

El ajuste y gestión permanente de estos perfiles constituirá el contenido fundamental de la gestión de recursos humanos por competencias.



La compensación debe tomar como base las competencias y el desempeño.

En un sistema donde la competitividad aparece como la clave del esto debe incentivarse la generación, a corto y largo plazo, de competencias. Es por ello que este modelo, en su concepción teórica, debe establecer un sistema de compensación que se base fundamentalmente en el nivel de competencias que posee la persona, en el tipo y nivel de competencias que emplea en el desarrollo de una ocupación y en los resultados que obtiene con dichas competencias.

La gestión estática de los puestos da paso a otra dinámica del desempeño de las personas.

No existe forma de poner en marcha los 5 principios antes anunciados, si no se ha creado la cultura de movilidad. El principal obstáculo hacia la misma radica en la mente de las personas. El temor al cambio, el miedo al futuro.

#### 7.4 Competencias Laborales

“El concepto de competencias laborales empezó a ser utilizado como resultado de las investigaciones de David McClelland (Spencer, Jr. McClelland, 1994) los años 70, las cuales se enfocaron a identificar las variables que permitieron explicar el desempeño en el trabajo. McClelland logró confeccionar un marco de características que diferenciaban los distintos niveles de rendimiento de los trabajadores a partir de una serie de entrevistas y observaciones”.

Siguiendo con la definición, competencias laborales pueden ser definidas como un conjunto identificable y evaluable de capacidades, que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, de acuerdo a los estándares históricos y tecnológicos vigentes.



### 7.5 Enfoque de Competencias Laborales

Las competencias son una capacidad laboral, medible y demostrable por lo que a continuación se citara algunas perspectivas. La competencia a través de las tareas desempeñadas. Este modelo se sostiene en la representación de competencias basadas en conductas visibles, la competencia es creada en términos de comportamientos asociados con la realización de tareas. Ignora los procesos de grupos, además relaciona el currículum de educación y capacitación directamente asociada con las conductas y tareas específicas. Es la descripción de las grandes tareas independientes que realiza un trabajador en su puesto de trabajo. Es a la vez, la suma de pequeñas tareas llamadas sub competencias. La totalidad de las competencias es la descripción total de las tareas de un puesto de trabajo.

### 7.6 La competencia en términos de atributos personales

Este modelo se centra en los aspectos más característicos de las personas como la capacidad de pensamiento crítico que proporciona la base para atributos transferibles o más específicos. Los mismos son definidos en forma genérica de modo que permitan su aplicación en diversos contextos.

Según las investigaciones de Spencer y McClelland (Spencer, Jr. McClelland, 1994) la competencia laboral está definida no solo en el ámbito de lo que la persona sabe hacer y puede hacer sino también en el campo de lo que quiere hacer, esto destaca el comportamiento orientado hacia un trabajo bien hecho.

### 7.7 Ejemplos de competencias laborales como atributos (Alles, 2009, P.208, Vol.1)

Liderazgo: Motiva, guía y entrena a otros hacia el logro.

Trabajo en equipo: Trabaja y colabora demostrando compromiso hacia el logro de objetivos de grupo. Entiende las necesidades y objetivos de los otros, adaptando sus propios puntos de vista y conducta.



Análisis y toma de decisiones: Comparte y analiza información, oportunidades y problemas. Toma decisiones precisas y efectivas en forma oportuna.

Orientación hacia el cliente: Se asegura de que la perspectiva del cliente este en el corazón de la identificación y provisión del servicio.

### 7.8 Metodologías para identificar competencias laborales

Un trabajador es competente cuando es capaz de demostrar a un tercero calificado que posee las competencias básicas conductuales, técnicas y de gestión necesarias para el desempeño de las funciones productivas asignadas, relacionadas con una posición (puesto) u ocupación laboral.

Todas las competencias son observadas desde tres puntos de vista para verificar el grado en que los trabajadores las poseen: Conocimientos, Habilidades y Actitudes.

- a) Conocimientos: Implica el saber
- b) Habilidades: Implica el saber hacer
- c) Actitudes: Implica el saber ser

Existen básicamente tres metodologías para identificar competencias laborales:

- Análisis Conductista
- Análisis Constructivista
- Análisis Funcional

Análisis Conductista.- Es el estudio del desempeño para establecer los factores que les permiten a las personas un desempeño superior. Se preocupa por averiguar cuáles son las características del individuo que le favorecen ese desempeño superior.



**Análisis Constructivista.-** Busca descubrir todas las disfuncionalidades y los problemas que hay en la organización con el objeto de resolverlos. Se interesa por identificar qué es lo que debe hacer el trabajador para resolver esas disfuncionalidades y problemas.

**Análisis Funcional.-** Busca detectar los elementos esenciales que contribuyen significativamente al logro del resultado superior. Se preocupa por investigar cuales son las funciones esenciales en las que el individuo debe comprobar su capacidad de desempeño.

En la actualidad, las organizaciones no solo debaten y redefinen las habilidades, capacidades, destrezas, actitudes y conocimientos de su gente, sino que también están atentas a la actualización y potencialidad de cada una de éstas. Apuntan al desarrollo de las competencias que consideran imprescindibles en la empresa.

Desarrollar dichas competencias, requiere de esfuerzo basado en la experiencia y el criterio de aquellos coachs, que pondrán distintos planes de acción para reforzar y fomentar las competencias organizacionales.

#### 7.9 Descripción de perfil

El perfil requerido para un determinado puesto, es una construcción ideal que sirve como referencia a lo largo del proceso de selección. Por lo tanto, se deben elegir a aquellas competencias que se acerquen en mayor medida al perfil definido. Para ello, es de suma importancia definir qué requisitos y características son esenciales y cuales no son necesarias en cada perfil.

Las competencias personales se comparan con las competencias que requieren para el puesto que se está evaluando. (Perfil).



### 7.10 Perfiles de puestos por competencias

El perfil de puesto por competencias está formado por las habilidades y conocimientos que se requieren para desempeñar un puesto de trabajo, así como los comportamientos y actitudes que tienen las personas con el mayor desempeño dentro de sus puestos de trabajo.

Es un modelo concreto, confiable y válido para predecir el éxito en el puesto de trabajo. Las competencias están estrechamente relacionadas con la estructura, estrategia, cultura y valores de la empresa e implican las características personales causalmente ligadas a un desempeño superior en el puesto de trabajo.

Al momento de definir el perfil de un puesto se deberá relevar las competencias requeridas y el nivel de las mismas tal como fue mencionado anteriormente.

Las competencias forman parte de la descripción de puestos. Cuando una organización prepara una descripción de puestos estilo tradicional, pregunta:

¿Qué tareas, obligaciones y responsabilidades se requieren para desempeñarse bien en el puesto?

En cambio, cuando se presenta una descripción de puestos por competencias, la pregunta es:

¿Cuáles son las competencias necesarias para ser exitosos en el puesto?

### 7.11 Puesto clásico tradicional vs. Puesto por competencias (Chiavenato, 2007)

Los puestos de trabajo ya no presentan la misma estabilidad que hace algunos años, por lo que el potencial de las personas es un aspecto importante.

El hecho de adoptar un “enfoque por competencias”, conlleva un cambio de filosofía, un cambio conceptual y un cambio de actuación, con respecto al “enfoque tradicional”.



### 7.12 Dimensiones en la gestión por competencias

Según Ordoñez, la gestión por competencias se articula en tres dimensiones básicas, esta son:

Adquisición de competencias: Considerando a aquellas competencias que están orientadas al “Querer actuar”, particularmente relacionadas a aspectos de la personalidad de los individuos; aquellas competencias emocionales, como señala Goleman las que propician la generación de talento organizativo, identificando a trabajadores dispuestos a aportar nuevas ideas, sugerencias y proyectos profesionales con inquietudes, emprendedores con proyectos innovadores que cuestionen lo establecido y reflexionen por qué y el cómo de las cosas; ya que las competencias básicas no son suficientes para lograr el desarrollo y éxito de la estrategia competitiva de la organización en un contexto de apertura de mercados y competitividad en los mismos.

En consecuencia a lo mencionado, se determina el siguiente esquema:

“Requisitos para la adquisición de competencias”, en el que se determina la necesidad de conocer la capacidad del individuo para adquirir una nueva competencia, del contenido de la misma y de las condiciones en las que dicha competencia será desempeñada.

Hay que tener presente que dicho proceso es lento, mientras los conocimientos son susceptibles de una instrucción, las conductas y los comportamientos surgen a través de un largo proceso de practica cuya evolución puede resultar imperceptible en el corto plazo.

Estimulación de competencias: Koontz y Weihrich (2003); y Stoner, Freeman y Gilbert (1996), toman referente de la teoría de la motivación de los individuos a McClelland, indicando que la necesidad de logro, es decir el afán de superarse y de alcanzar el éxito en un entorno competitivo, permiten aumentar la satisfacción del empleado, asumiendo la responsabilidad de solucionar problemas. En consecuencia, dejarles libertad de actuación para expandir sus ideas así como su creatividad, generando en los empleados el desarrollo de sus capacidades, actuando como elemento estimulador de competencias para sus pares y, concibiendo sentimientos de pertenencia a la organización.



Desarrollo de competencias: Se debe considerar la capacidad de los individuos para desarrollar o crear otras competencias según la experiencia, la formación y la interacción en un equipo de trabajo.

En este sentido según Dirube (2004) las oportunidades para desarrollar las competencias de los individuos surgen en tres situaciones distintas:

Quando las funciones a desempeñar son lo suficientemente exigentes.

Quando cambian las tareas a realizar en el contexto de un puesto de trabajo.

Quando se hace necesario un cambio para garantizar la eficiencia productiva del trabajo.

### 7.13 Diccionario de competencia



Fuente: (Alles, 2006, 2ed., Cap.2)

Se trata de una guía de comportamiento, propuesta a modo de ejemplo, para facilitar la identificación de los comportamientos y el grado en que se encuentran presentes.

El diccionario de comportamientos representa un patrón de conductas a alcanzar para lograr la estrategia organizacional y/o cambio deseado. Para medir el desempeño de



las personas, para medir competencias en particular, se utilizan ejemplos de comportamientos a modo de referencia o escala de medida.

Por último se deberá elaborar un diccionario de preguntas que servirá para evaluar el grado de desarrollo de las competencias en función de cada puesto y a futuro para seleccionar nuevos colaboradores.

El diccionario de competencias tiene diferentes aplicaciones, entre las cuales se encuentran las siguientes:

Para entrenamiento de los especialistas de Recursos humanos.

Para los procesos de selección.

En procesos de evaluación de desempeño por competencias y de evaluación de 360°.

En lo mencionado anteriormente, es imprescindible la participación de la máxima conducción de la cooperativa, antes y durante la instrumentación del sistema de gestión por competencias.

#### 7.14 Competencias Cardinales y Específicas

Las competencias cardinales, en función de la estrategia de cada organización, de acuerdo a la conceptualización de Alles (Alles, 2012, P.85)

Se clasifican en:

**Competencias Cardinales:** Aquellas competencias que deben poseer todos los integrantes de la organización.

**Competencias Específicas:** Para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones, usualmente se combinan ambos colectivos.



Por su parte, las “Competencias tienen un rango de grados que pueden adoptar un estilo común representado por cuatro niveles, en los que la letra “A” corresponde al nivel de mayor contenido y la “D” al menor contenido”.

Los grados utilizados son:

A: Alto o desempeño superior

B: Bueno, por sobre el estándar

C: Mínimo necesario para el puesto

D: Por debajo del mínimo requerido

En cuanto a los comportamientos, los mismos “Constituyen los hechos que demuestran la competencia y su grado; es decir, evidencian la relación existente a cada competencia”. De tal manera que los comportamientos también se dividen en grados, en congruencia con cada competencia.

## 8. MODELO METODOLOGICO

Los instrumentos utilizados en la recolección de datos fueron:

- Observación directa y análisis de documentación: Como medios para la recolección de datos acerca de los registros que se utilizan en la descripción de puestos. Del relevamiento y análisis en cada uno de los puestos en lo que nos propusimos trabajar y los métodos empleados para reunir la información, identificamos las distintas actividades que vienen llevando a cabo la jefatura de planta, así como cada uno de los responsables de los sectores de Producción, Calidad y Sistemas dentro de un concepto de trabajo que vienen desarrollando inmersos en un sistema de calidad. (Anexo 1: Relevamiento de los puestos)

- Entrevistas semi estructuradas: El formato de entrevista es semi estructurado permitiendo una fluida comunicación que permita profundizar en la temática planteada. Para



la realización de las mismas se utilizó un listado de preguntas guías, que permitió recabar información que será utilizada para nuestro diagnóstico.

Se realizó en primera instancia una entrevista a la jefatura de fábrica, como parte representativa de la cooperativa, donde se pudo explicar y comentar abiertamente sobre sus necesidades y la viabilidad sobre lo que proponemos implementar. Esto nos permitió recabar la mayor información posible sobre la situación organizacional, conocer la cooperativa, su estructura, actividades específicas, sus necesidades, posibles problemas y la manera que actualmente dan uso a la descripción de puestos (Anexo 2: Propuesta para implementación proyecto)

Luego, conforme seguimos avanzando en el trabajo, las siguientes entrevistas se realizaron a los responsables de producción, calidad y sistema, personal este que cumple funciones en los niveles II y III del área de fábrica, y que participaran de nuestro proyecto con el fin de obtener sus opiniones sobre lo institucional, su relación con la organización en su puesto específico, conocer aspectos que hacen a su función, y su comportamiento ante el proyecto que se propone implementar. (Anexo 3: Propuesta para el cambio)

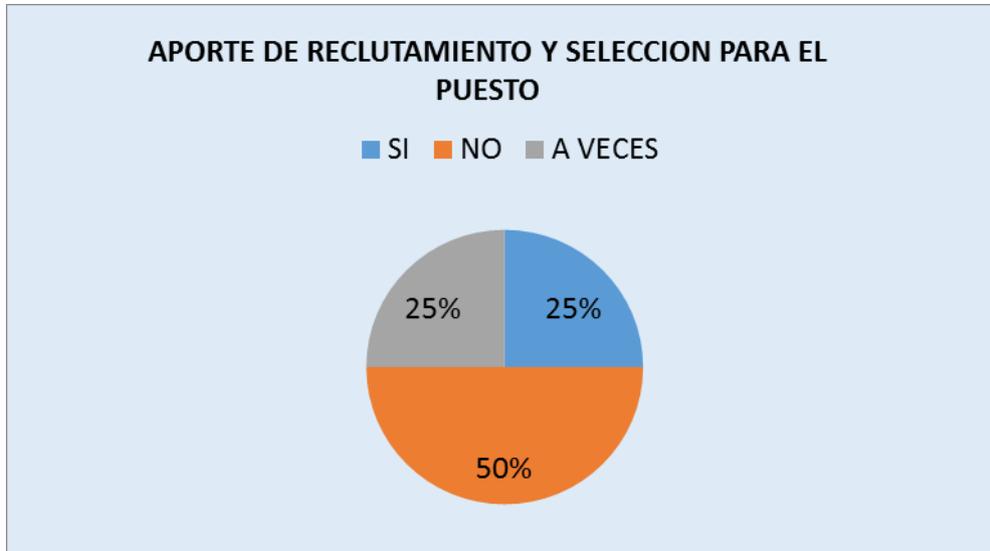
- Los cuestionarios nos permitieron obtener información sobre el compromiso que presentan con el área al cual pertenecen, si están satisfechos con los proyectos que se les ofrecen, si conocen los objetivos general y específicos de la cooperativa, entre otras cosas.

Cabe destacar que los cuestionarios no se realizaron a la totalidad del personal de la cooperativa sino a una muestra de ellos.

A partir de los instrumentos de recolección de datos antes mencionados se pudo hacer un análisis de la situación actual de la cooperativa y posteriormente un diagnóstico de la misma.



## 9. PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE DATOS

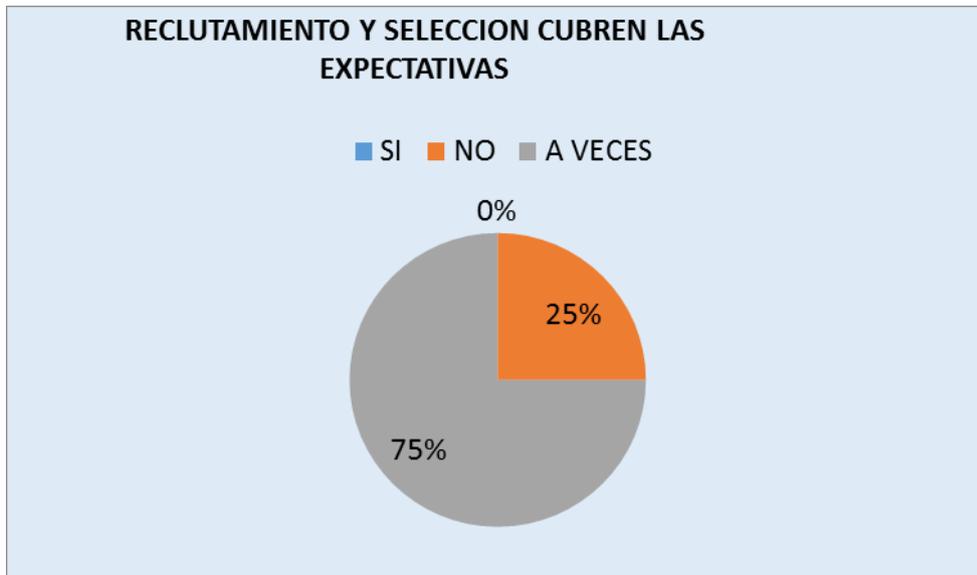


En cuanto a la información relevada, Aporte de reclutamiento y selección de personal para el puesto, el 25% corresponde al aporte de personal al área de (jefatura de planta). El otro 25% corresponde a los que a veces aportan personal (resp de sistemas), mientras que el 50% restante pertenece a los que no aportan personal al puesto y pertenece a las áreas (resp de producción y calidad).





El 50% corresponde a los que no poseen personal calificado en su área, más específicamente (resp de producción y calidad), el otro 50% restante pertenece a las áreas de (jefatura de fábrica y resp de sistemas) que a veces cuentan con personal calificado.



En el gráfico, se puede observar los diferentes porcentajes de las expectativas cubiertas por reclutamiento y selección en donde el mayor porcentaje 75% corresponde a veces (Jefatura de planta, Producción y Sistemas), mientras que el 25% no cubre las expectativas del área de calidad.

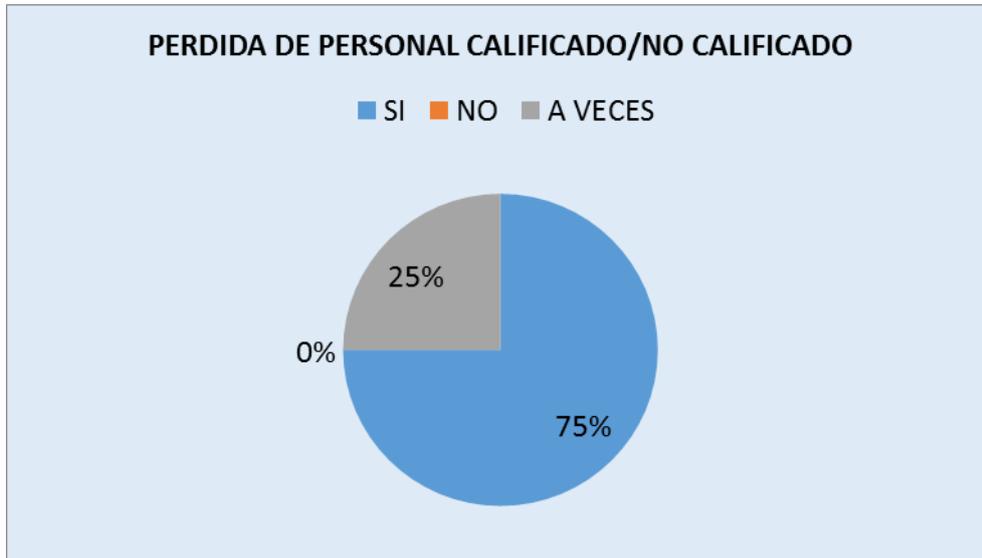
Analizada la situación actual del proceso de reclutamiento y selección en la cooperativa, se puede decir que la falta de técnicas y métodos actualizados no permiten contar con fuentes adecuadas para la captación de perfiles alineados a las necesidades, ni para cumplir de manera efectiva la selección del candidato idóneo.



Los datos arrojados, sobre las vacantes en el tiempo que se requieren, muestran que el 50% no se cubren en tiempo las áreas de (jefatura de planta y producción) mientras que el 50% restante a veces cubre la vacante en el tiempo requerido para las áreas de calidad y sistemas.



El 75% respondió que no participo de las entrevistas en las áreas (resp de producción, calidad y sistemas) mientras que el 25% participo del proceso de entrevista (jefatura de planta).



Con respecto a la pérdida de personal, los datos arrojados son un 75 % (jefatura de planta, producción y calidad) que pierde personal calificado/no calificado. El 25% a veces pierde personal y corresponde a las áreas de (responsable de sistema).



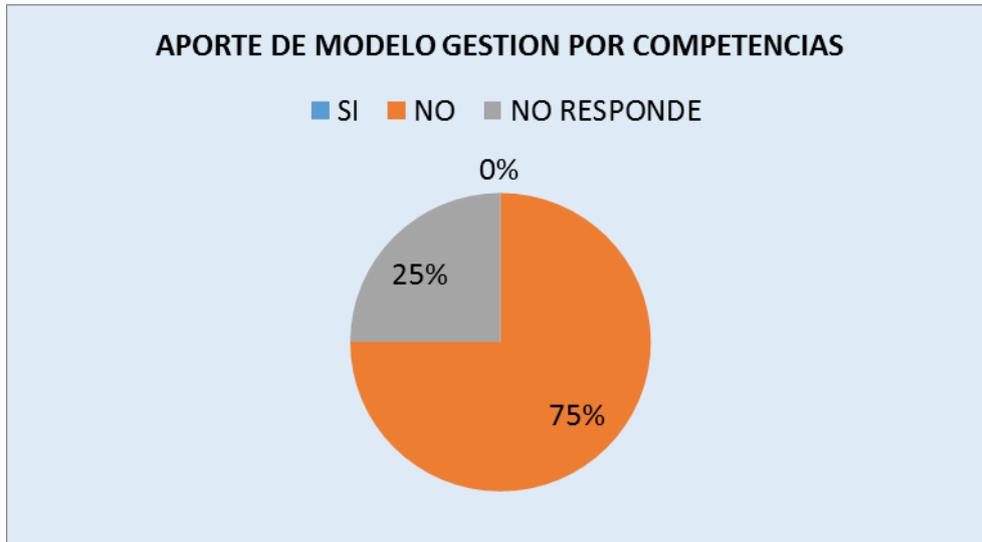
La evaluación del desempeño arroja que el 100% del personal no es evaluado en las áreas de estudio. Esto indica que no tienen una política de evaluación.



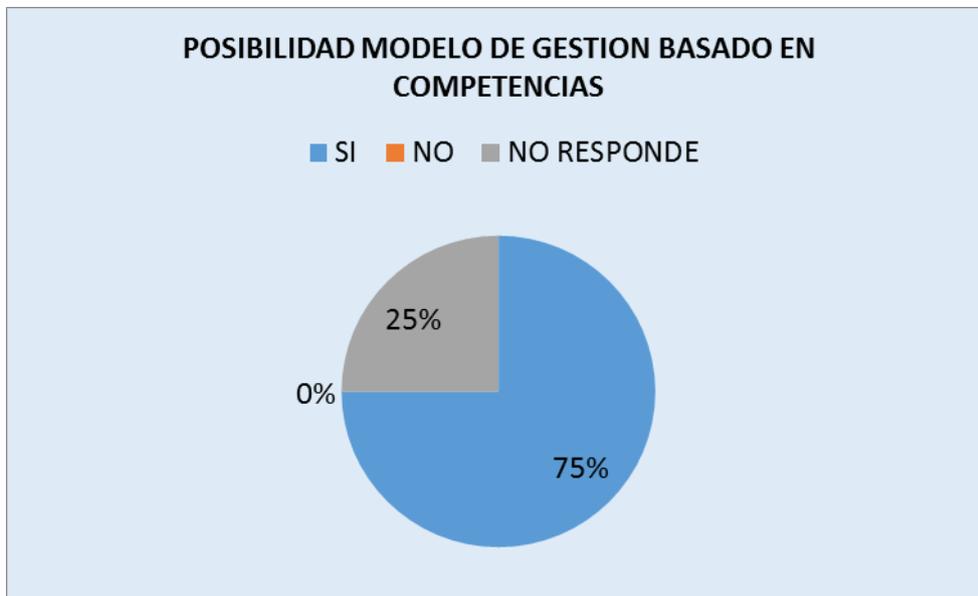
Respecto a la rotación de puestos, el 100% del personal en estudio no realiza rotación de puesto.



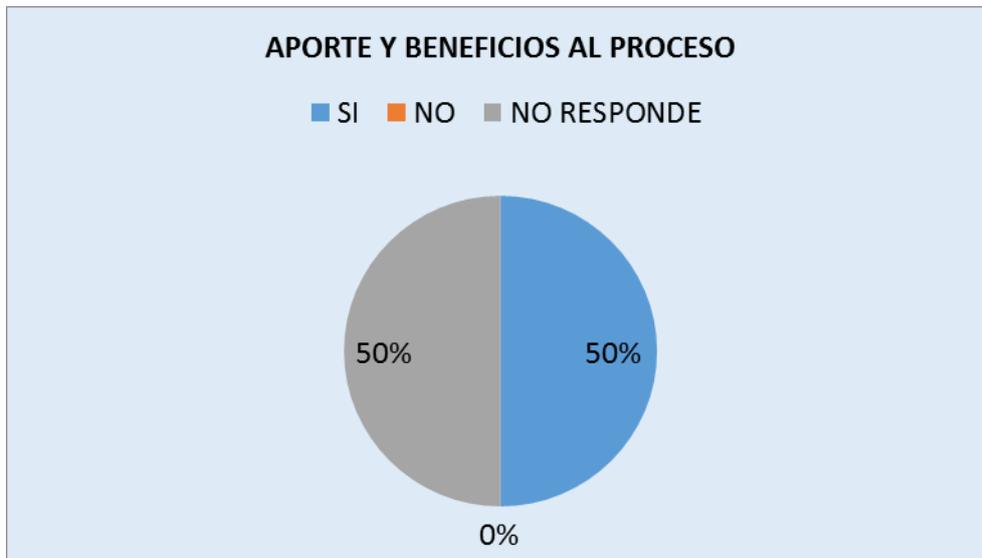
El 100% de las personas correspondiente a las áreas en estudio aplica el objetivo general y específico que propone la Cooperativa.



De acuerdo al modelo de gestión por competencias, el porcentaje indica que el 25% no responde a la pregunta (resp de calidad), en cambio un 75% de las áreas (resp de producción, jefatura de planta y resp de sistema) no conocen el aporte de un modelo de gestión por competencias.



Las área de (jefatura de planta, producción y calidad) indican con un 75% que pueden instrumentar un modelo de gestión basado en competencias. Mientras que un 25% (resp de sistemas) no responde a la consigna.



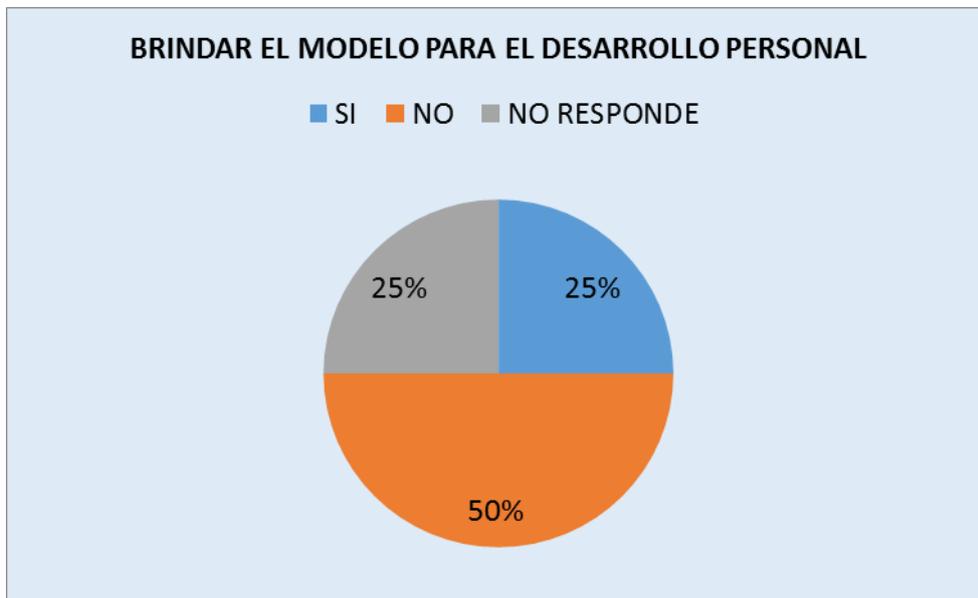
El 50% (jefatura de planta y resp de producción) consideran de gran aporte y beneficio instaurar el proceso de gestión basado en competencias, respecto al otro 50% (resp de calidad y sistemas) que no responden.



El grafico muestra que el 100% del personal no está orientado al proceso de formación para el desarrollo de competencias.



El 100% del personal respondió profesionalizar la gestión de RR.HH. para así proveer de personal preparado.



El 50% del personal (resp de producción y sistemas) contesto que no sabe que puede brindar un modelo para el desarrollo personal, un 25% (jefatura de planta) en cambio que si brindara el modelo para el desarrollo de personal. Y el otro 25% restante no responde a la pregunta solicitada. (resp. de calidad)



Todo el personal en cuestión respondió con un 100%, que aplicando Competencias en sus sectores, les generara una ventaja operativa respecto al resto de las áreas.



El 100% del personal bajo estudio considera que se puede adoptar el modelo por competencias al esquema de trabajo que realiza.

De los gráficos analizados puede observarse que el área de producción, calidad y a veces sistemas no cuentan con personal con los conocimientos suficientes que requiere



el puesto a ocupar. El 75% de las entrevistas no se realizan con la participación del sector que requiere el puesto a cubrir. Ese porcentaje corresponde a las áreas de producción, calidad y sistemas.

Los datos arrojados indican que las vacantes no se cubren en el tiempo que se requiere para las áreas de jefatura y producción. Por cierto los que realizan el reclutamiento y selección solo a veces pueden cumplir las expectativas de aportar personal idóneo para las áreas de producción, sistemas y jefatura de planta. Por cierto, el 50% de las áreas no son cubiertas con personal calificado.

No cuentan con una evaluación de desempeño, rotación de puestos.

El 75% de (resp de producción, jefatura de planta y resp de sistemas) no conocen el aporte de un modelo de gestión por competencias. Por consiguiente el mismo porcentaje 75% de las áreas de (jefatura de planta, producción y calidad) consideran en sus respuestas que están aptos para instrumentar un modelo de gestión basado en competencias.

El 50% de (jefatura de planta y resp de producción) consideran de gran aporte y beneficio instaurar el proceso de gestión basado en competencias.

El 100% del personal no está orientado al proceso de formación para el desarrollo de competencias. El 50% del personal (resp de producción y sistemas) contestó que sabe que puede brindar un modelo para el desarrollo personal.

El 100% del personal respondió profesionalizar la gestión de recursos humanos para proveer de personal preparado.

Todo el personal en cuestión respondió con un 100%, que aplicando Competencias en sus sectores, les generara una ventaja operativa respecto al resto de las áreas.

El 100% del personal bajo estudio considera que se puede adoptar el modelo por competencias al esquema de trabajo que realiza.

## 10. DIAGNOSTICO

El proyecto que se realizó, es un trabajo de intervención organizacional que implica la realización de un proyecto cuya finalidad es generar una propuesta en base a las temáticas planteadas de recursos humanos.



Realizamos el relevamiento de la cooperativa a través de datos suministrados por empleados pertenecientes a la jefatura de planta, oficina de personal y a los niveles II y III de la cooperativa., para poder conocer la realidad de la misma e identificar las necesidades.

La Jefatura de planta nos comentó sobre la necesidad que tenía de generar una nueva alternativa innovadora que asegure una gestión de recursos humanos con mayor profesionalidad, procurando para ello, que las diferentes áreas (niveles II y III) sean efectivas, aprovechando los conocimientos que presentan y disponiendo mejor de ellos.

Uno de los aspectos que llevó a tomar esta decisión por parte de la jefatura de planta, y la posibilidad de su implementación es aumentar hacia un mayor enriquecimiento de las funciones que se llevan a cabo.

Identificar el nivel de competencias que posee cada responsable de las áreas seleccionadas y determinar el grado de desarrollo para cada puesto fortalecerá su función y evita en el futuro pérdida de empleados valiosos por contraofertas del mercado laboral, ya que su actual descripción de puestos que no se efectiviza en la práctica, imposibilita aplicar una política de salarios equitativa entre las personas y los puestos que ocupan.

Al entrevistar al responsable de oficina de personal, nos brindó información acerca del proceso de reclutamiento y selección, el cual se está llevando a cabo de manera informal, sin tener en cuenta etapas importantes que deben darse en el proceso, como el análisis del puesto a cubrir, la comunicación de las búsquedas, una adecuada planificación de selección, etc. las variables analizadas en el relevamiento fueron: análisis y descripción de puestos y planificación de recursos humanos.

Referido a la planificación de recursos humanos, en la cooperativa, no se realizan análisis previos de oferta y demanda de recursos humanos, es así que el reclutamiento y la selección de personal se realizan cuando surge la necesidad de cubrir un puesto vacante sin planificación previa. Acerca del reclutamiento, este cuenta con un fuerte componente en base a recomendaciones por parte de funcionarios y personal jerárquico. No se realiza una publicación interna de la búsqueda para cubrir vacantes, sino que si se observa un candidato que cumple con los requisitos y tiene la capacidad para desempeñarse de manera óptima en el puesto, se le realiza la propuesta para cubrir el mismo. Para tomar esta decisión, se basan en el buen desempeño que el colaborador haya demostrado en su actual puesto de trabajo.

Llegado el momento de la entrevista no se cuenta con formularios estructurados de entrevistas, ni de recursos humanos, ni técnicos, sino que el registro se basa sólo en



anotaciones informales del entrevistador (responsable de oficina de personal y/o supervisor inmediato) sin seguir una lógica de lo evaluado.

Esto trae como consecuencia la falta de efectividad en el proceso, dando como resultado la poca adaptación del candidato seleccionado en el puesto, provocando que en el corto plazo, la posibilidad de que renuncie, o sea despedido por no desempeñarse de acuerdo a los objetivos planteados por el puesto.

Esto, no sólo trae aparejado consecuencias monetarias por el costo en la rotación del personal, sino también afecta al clima interno en donde la rotación se vuelve un factor importante generando insatisfacción en los colaboradores, incidiendo directamente en la motivación.

No existen registros formales de evaluaciones de desempeño, lo que dificulta conocer el potencial de las personas, y como condicionante la ausencia de un programa de rotación de puestos no solo para el área en estudio, sino que todos los sectores afines a este.

Quienes tienen la responsabilidad de conducción reconocen que profesionalizar la gestión en los distintos niveles de la cooperativa es una materia que aún tienen pendiente, ya que impiden el fortalecimiento de toda su estructura organizativa, incluida la de recursos humanos.

Teniendo como objetivo desarrollar una herramienta que permita su implementación, y tomando en consideración la información recabada en las diferentes entrevistas en donde se puede observar que los entrevistados, si bien pertenecen a la misma área y desempeñan diferentes funciones, en todos los casos coinciden y se dejan entrever aspectos relacionados a la misma problemática.

En su conjunto consideran que este nuevo enfoque de competencias los ayudaría sustancialmente en los procesos de reclutamiento y selección del personal, y poder contar con personas más calificadas para los puestos de trabajo.

El personal no conocía mucho respecto de la Gestión por Competencias pero si entendían la importancia de la propuesta para mejorar ampliamente sus capacidades y desempeño.

Fundamental fue el empleo de un cuestionario donde participaron todos los involucrados en el proyecto mediante una serie de preguntas cuyo contenido nos mostraría cuanto saben y conocen sobre esta nueva herramienta de gestión.

El aporte de la herramienta utilizada nos permitió observar con qué recursos dispone la cooperativa y que nivel de aceptación tendría nuestra propuesta de cambio.



A partir de la definición del modelo de gestión, la cooperativa deberá trabajar para adaptar su actual modo de “hacer las cosas” a esta definición. El mayor desafío se constituye en brindar a la cooperativa el personal adecuado en las posiciones requeridas.

Definir el análisis de puestos por competencias para el sector elegido, es parte primordial para nuestro trabajo, ya que el propósito es contribuir a una mejor gestión del capital humano y la posibilidad de que en el futuro, puedan trasladarlo al resto de las áreas que no están comprendidas en esta etapa.

Es por ello que los responsables y jefes de área, consideraron de suma importancia el poder llevar adelante una metodología de trabajo que provea a la cooperativa de una descripción de puestos, basada en las competencias necesarias para cada uno de los cargos seleccionados. Ante esta posible premisa, se establece como aspecto prioritario, el poder desarrollar las competencias de las personas que ocupan los puestos ubicados en el nivel jerárquico perteneciente a los niveles II y III (que corresponden a la jefatura y responsables de los distintos procesos).

La cooperativa cuenta con potencial humano para desarrollar con éxito las tareas, y quienes están al frente del manejo de recursos humanos consideran que la mayor falencia esta hoy en la ausencia de un diccionario de competencias que se corresponda con los niveles en estudio.

## 11. PROPUESTA

Nuestra propuesta es proveer a la cooperativa de una descripción de puestos, basada en las competencias necesarias para cada uno de los cargos seleccionados y recomendar de manera complementaria, un programa de capacitación para los mandos medios con el objetivo de enriquecer y mejorar el desempeño individual y de los equipos de trabajo.

Enriquecedor fue la incorporación de un diccionario de competencias como parte de la propuesta ya que, consideramos que otorga un valor agregado, no solo a la descripción de puestos sino también, posibilita futuros análisis ante nuevas incorporaciones de personal al área.

Para ello, conocer las distintas valoraciones que la cooperativa dispone para cada puesto fue fundamental, ya que nos posibilito conocer el armado que internamente disponen como lo es el nombre específico del puesto bajo estudio, de quien dependen funcionalmente en el organigrama institucional, las tareas que desarrollan a diario y el nivel



de responsabilidad que la cooperativa propone para su ejecución. No menos importante para dicho armado es conocer qué nivel de estudio posee la persona y con quienes se interrelaciona dentro de la misma área o sectores afines al cual pertenece.

Otro aspecto a considerar en el momento de la descripción del puesto fue determinar si las cualidades necesarias que se requieren para la función son aplicables o si carecen de importancia al momento de ejecutar la tarea.

Para ello fue necesario definir y determinar el grado necesario de las competencias requeridas para cada uno de los puestos en estudio.

Para lograr los resultados esperados, las actitudes y los conocimientos que posee el personal serán la clave para producir el cambio organizacional que proponemos como también la posibilidad cierta de mejorar el desempeño de manera grupal e individual.

#### Armado del diccionario de competencias de la cooperativa

Establecimos una guía de comportamiento para facilitar la identificación de los mismos y el grado en que se encontraban presentes estos comportamientos, definiendo las competencias laborales críticas (cardinales de la cooperativa y específicas para los niveles elegidos) y su correspondiente apertura en grados.

#### **Grado A:** Alto o desempeño superior

Se considera cuando la persona ofrece unos excelentes resultados respecto a la competencia en cuestión; y cuando es capaz de asesorar a otros en la aplicación de las habilidades, conocimientos y actitudes asociados con la especialidad de referencia y puede realizar tareas complejas sin supervisión alguna.

#### **Grado B:** Bueno, por sobre el estándar

Se considera que una persona alcanza este nivel de competencia cuando puede realizar tareas complejas con escasa supervisión y con altos niveles de productividad.

#### **Grado C:** Mínimo necesario para el puesto



La persona que muestra un nivel medio de competencia, puede realizar tareas de mediana complejidad, sin embargo requiere de supervisión moderada y muestra un nivel medio de productividad.

**Grado D:** Por debajo del mínimo requerido

La persona que se ubica en este rango muestra habilidades, destrezas y/o actitudes que lo llevan a realizar tareas básicas, aplicando conocimientos generales para lo cual requieren de supervisión.

### **1) “Orientación al cliente interno y externo”**

Esta competencia tiene por fin, demostrar interés por cubrir las necesidades o exigencias que presentan sus clientes actuales como aquellos que potencialmente presentan intenciones de requerir de sus productos en el futuro.

Se trata de fortalecer una conducta responsable ante un cliente, como la actitud permanente de conocer las necesidades de cada uno de ellos con el fin de incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad como un compromiso por la mejora continua.

### **2) “Orientación a los resultados”**

Esta competencia, constituye la tendencia que propone la cooperativa para el logro de los resultados perseguidos, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento y productividad en el marco de las estrategias de la organización.

### **3) “Trabajo en equipo”**

Es la competencia cardinal, definida como la capacidad de todo su personal de participar activamente en la prosecución de una meta común, disciplinando los intereses personales a los objetivos perseguidos por el equipo de trabajo.



#### **4) “Desarrollo profesional de las personas”**

Esta competencia, implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo de todo su personal, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades como el contexto mismo de la cooperativa.

##### Competencias Específicas

Estas competencias, se determinan con el relevamiento de la información del análisis de puestos, la observación directa y el trabajo de campo junto al personal en estudio, de las competencias seleccionadas, cuales podrán aplicarse en el área, particularmente en cada responsable en su puesto al cual deberá responder cumpliendo con sus obligaciones.

Lo que presentamos en el trabajo, es establecer de acuerdo a las características y nivel de complejidad de cada puesto, el grado de competencia en el que se desenvolverá su actividad, procurando aportar con este nuevo enfoque, un nivel de compromiso aún mayor en el cumplimiento de todas sus tareas, mejorando sus capacidades y por sobre todas las cosas, potenciando su desempeño con los mismos recursos con lo que cuenta la cooperativa en la actualidad.

Para determinar qué criterio y luego establecer cuales competencias utilizar, se tuvo como premisa, que la cooperativa basa su funcionamiento en un programa de calidad.

La realidad nos indicó que se necesitaba avanzar hacia nuevos métodos de trabajo, para dar un mayor fortalecimiento a lo que vienen desarrollando en las distintas áreas y en particular, en aquel personal al cual pueda hacer uso de capacidades que no conocen, pero que potencialmente disponen, encontrando el perfil adecuado para cada puesto de responsabilidad, porque estos puestos presentan características propias y deben ser ocupados por personal que muestre determinadas competencias para un mejor aprovechamiento de los mismos.

Luego, elaboramos un conjunto de competencias respetando los mecanismos de trabajo que vienen empleando y que habla de ese potencial oculto que ellos poseen, sumando a estos el aporte de un nuevo enfoque que de claridad de lo que tienen actualmente y de lo que estas metodologías podrían aportar para la mejora.



Estas definiciones lo que expresan, son comportamientos a manifestarse para realizar una actividad con la mejor utilización de sus conocimientos y capacidades.

### **Conocimiento de la industria y el mercado**

Esta competencia específica, comprende las necesidades de sus clientes, el mercado en el cual participan y la competencia con la cual interactúa. También posee la capacidad de prever las tendencias, las diferentes oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras y los aspectos de mayor fortaleza y debilidad de la propia organización.

GRADO A: Identifica las tendencias de mercado. Elabora y provee de seguimiento a proyectos alineados con los objetivos estratégicos, realiza análisis de las fortalezas y debilidades, reconoce las potenciales amenazas provenientes de los diferentes participantes del mercado de cual son parte.

GRADO B: Planifica su accionar y el de la empresa, conoce a fondo todas las posibles variables. Toma decisiones estratégicas y define objetivos, generando planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlos.

GRADO C: Comprende la estrategia, la cultura de la organización y la de los clientes. Conoce la segmentación del mercado que sus clientes realizan, y los productos y servicios que le son ofrecidos.

GRADO D: Tiene conocimientos generales del mercado y de la industria. Maneja aspectos inherentes al cliente y aplica conceptos adecuados.

### **Conocimiento de los productos**

Esta competencia, posee la capacidad de conocer las características de los productos de la cooperativa y así poder evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.

GRADO A: Posee amplio conocimiento de los productos de la compañía, por el cual es consultado sistemáticamente acerca de ellos, siendo capaz de aportar ideas para el desarrollo o las mejoras de las nuevas versiones.

GRADO B: Realiza mediciones sobre las distintas prestaciones de los productos. Conoce las ventajas y desventajas competitivas de los productos de la empresa.



GRADO C: Investiga y se mantiene informado sobre las variedades de productos en el mercado. Se actualiza sobre todo lanzamiento al mercado de un nuevo producto por parte de la competencia.

GRADO D: Conoce los productos utilizados habitualmente por el mercado.

### **Orientación al cliente**

Es la vocación permanente de satisfacer los pedidos de sus clientes con el compromiso personal y de la empresa para cumplir con sus deseos, necesidades y expectativas.

GRADO A: Se asegura de conocer adecuadamente las necesidades y expectativas de los clientes y que sean satisfechas; sólo siente que ha hecho bien su trabajo cuando el cliente demuestra su conformidad y superada su expectativa.

GRADO B: Defiende los intereses de los clientes dentro de la empresa, ejecutando las acciones que se requieren en la propia empresa para lograr su absoluta satisfacción.

GRADO C: Realiza seguimiento de las necesidades de los clientes. Demuestra actitud de servicio en los momentos críticos.

GRADO D: Da inmediata respuesta al requerimiento de los clientes. Da solución rápida a los problemas que puedan presentarse. Se siente responsable e intenta corregir los errores cometidos mediante su intervención.

### **Capacidad de planificación y de organización**

Esta competencia específica implica la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su propia área acordando el accionar, los plazos necesarios y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación del seguimiento y verificación de la información.

GRADO A: Anticipa los puntos críticos con un gran número de variables a considerar, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos.

GRADO B: Es capaz de administrar en forma simultánea diversos proyectos, estableciendo de manera continua mecanismos de coordinación y control de la información de cada uno de ellos.



GRADO C: Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.

GRADO D: Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.

### **Productividad**

Competencia específica, que implica la habilidad de fijar objetivos de desempeño, por encima de lo normal alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta, ya que cuando el momento llega, ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.

GRADO A: Establece objetivos de producción cada vez más altos, y los alcanza. Asume riesgos a favor de una mayor productividad, transformándose en un referente a imitar por sus pares.

GRADO B: Establece objetivos que superan al promedio y los cumple casi siempre. Supera a lo que se espera para su nivel.

GRADO C: Cumple con los objetivos de productividad establecidos de acuerdo con lo esperado.

GRADO D: No siempre cumple con los objetivos que proponen el área y la organización.

### **Capacidad técnica.**

Está asociada a los conocimientos que posee sobre aspectos tecnológicos y su eficaz aplicación. Se relaciona con todos los cambios que se producen en el mercado con la incorporación y aplicación de nuevos equipos. Es la habilidad de interpretar la realidad o de ver las cosas tal como suceden.

GRADO A: Tiene gran capacidad de aplicar nuevas técnicas y de incorporar otros enfoques que se adapten a las reales necesidades. Actúa sobre la base del conocimiento y con una manera especial de interpretar a la realidad. Se transforma en un referente en sus ámbitos de actuación, por su disposición para el aprendizaje permanente.

GRADO B: Tiene muy buena capacidad para desarrollar nuevos métodos. Mantiene un comportamiento racional al momento de proponer cambios. Aprende no sólo de las actividades estructuradas, sino también de aquellas que necesitan de cierta flexibilidad para actuar.



GRADO C: Aplica nuevas alternativas tecnológicas para una correcta aplicación y un mayor crecimiento organizacional.

GRADO D: Tiene escasa capacidad para proponer cambios y solo actúa cuando se lo solicitan.

### **Calidad del trabajo**

Esta competencia, refiere a tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer además, la capacidad de comprender la particularidad de los aspectos complejos.

Demostrar también capacidad para trabajar tanto en su mismo nivel, como en diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento y compartir con los demás el conocimiento profesional. Mostrar equilibrio ante las dificultades y demostrar interés en aprender y superarse a sí mismo.

GRADO A: Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y los aspectos más complejos. Comparte con los demás su conocimiento. Es referente entre sus pares y demuestra constantemente interés por aprender.

GRADO B: Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender.

GRADO C: Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad, como para cumplir su función.

GRADO D: Conoce temas relacionados con su especialidad, sin alcanzar el nivel requerido o aunque éstos sean adecuados, no demuestra interés por aprender.

### **Desarrollo del Equipo**

Es la habilidad de fortalecer el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad de poseer buena relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de los demás integrantes. Dichas acciones incluyen la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.

GRADO A: Desarrolla su equipo convencido del valor estratégico que estos aportan a la gestión general y a los negocios en particular. Comprende el alcance de sus acciones en



relación con el funcionamiento del equipo para una gestión exitosa de cada uno de los involucrados.

GRADO B: Desarrolla su equipo conociendo el valor estratégico de los integrantes para una mejor gestión del proceso.

GRADO C: Comprende el concepto sobre el desarrollo de su propio equipo, pero no es consciente de que su accionar puede dificultar el crecimiento individual de los distintos componentes del equipo.

GRADO D: Presenta escaso interés por el desarrollo del equipo, superponiendo el resultado final en su actividad profesional.

### **Desarrollo de las personas**

Esta competencia específica, implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de las necesidades de la empresa.

GRADO A: Posibilita que los colaboradores sepan qué están haciendo bien y si esto se adapta a lo esperado. Participa en la mejora del rendimiento y desarrollo para mejorar su rendimiento.

GRADO B: Para facilitar el aprendizaje, explica cómo y por qué las cosas se hacen de una determinada manera. Se asegura de que se comprenda bien sus explicaciones e instrucciones.

GRADO C: Dedicar tiempo para explicar a los demás cómo se deben realizar los trabajos. Da instrucciones detalladas y ofrece sugerencias que puedan ayudar.

GRADO D: Hace comentarios positivos sobre el potencial y las capacidades de los demás.

### **Desarrollo de relaciones**

Consiste en establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas con distintas personas de la organización o su contexto.

GRADO A: Desarrolla redes de relaciones con clientes, colegas y compañeros de trabajo. Acude a su conocimiento del área para mantenerse informado, identificando oportunidades que se consideran necesarios.



GRADO B: Muestra permanente motivación para incrementar sus relaciones y para formar un grupo de relaciones de intereses comunes.

GRADO C: Establece y mantiene relaciones cordiales tanto en su área como en otras con el objetivo de lograr mejores resultados en el trabajo.

GRADO D: Se relaciona informalmente con la gente de la empresa mediante conversaciones generales sobre el trabajo.

### **Trabajo en equipo**

Es la capacidad de participar activamente en la búsqueda de objetivos comunes. Promueve la participación de los subordinados anteponiendo los intereses de la organización sobre los personales.

GRADO A: Promueve el trabajo en equipo en su área y el resto de la organización. Crea un buen clima de trabajo, comprende la dinámica del funcionamiento grupal e interviene en situaciones de conflicto interpersonal centrándose en el logro de los fines compartidos. Trata las necesidades de otras áreas con la misma celeridad y dedicación con que trata las de su área.

GRADO B: Cooperar en forma desinteresada para el logro de los objetivos organizacionales, considerando como más relevante el objetivo del equipo de trabajo sobre todos los aspectos personales.

GRADO C: Se compromete en la búsqueda de logros compartidos. Privilegia el interés del grupo por encima del interés personal.

GRADO D: Prioriza los objetivos personales por encima de los del equipo y tiene dificultades para involucrarse en la tarea grupal. Participa sólo cuando le interesa o preocupa el tema en cuestión.

### **Liderazgo**

Es la habilidad para orientar a los grupos humanos en una dirección determinada, anticipando espacios de desarrollo para el accionar de ese grupo.

Cuenta con la habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar retroalimentación integrando las opiniones de los otros.

Establece claramente directivas y prioridades a seguir mediante la comunicación.



Motiva al grupo inspirando confianza en el desarrollo de las actividades.

Posee valor para defender creencias e ideas propias del grupo. Maneja los cambios para asegurar eficiencia y competitividad en el corto y largo plazo.

Plantea los conflictos para mejorar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.

GRADO A: Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios con el consenso de todos los participantes. Establece objetivos, realiza su seguimiento e informa sobre su avance incorporando las opiniones de los diferentes integrantes.

Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por el grupo operativo.

GRADO B: El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando retroalimentación a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.

GRADO C: Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento sobre el avance del mismo.

GRADO D: El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede proponerlos y luego participar en su seguimiento.

### **Dinamismo y Energía**

Presenta la característica de trabajar duro en situaciones cambiantes o complejas interactuando con interlocutores muy diversos que cambian en cortos espacios de tiempo. Propone jornadas de trabajo prolongadas sin que esto afecte su capacidad y nivel de actividad.

GRADO A: Alto nivel de dinamismo y energía trabajando duro en situaciones con alternativas diversas que cambian en cortos espacios de tiempo, Establece jornadas más extensas con el mismo nivel de calidad. Es reconocido por subordinados y pares como un motor que transmite energía al grupo que está a su cargo y sobre todo lo que emprende.

GRADO B: Demuestra dinamismo y energía trabajando duro sin que su nivel de rendimiento se vea afectado. Transmite energía a su grupo y a su accionar.

GRADO C: Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.



GRADO D: Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas, su rendimiento decrece en esas situaciones.

### **Iniciativa**

Predisponerse a promover acciones diversas inherentes a su función. Alienta al desarrollo de nuevas oportunidades, mejora resultados sin necesidad de requerir ayuda de sus superiores para su puesta en marcha.

GRADO A: Actúa proactivamente creando oportunidades o evitando problemas.

GRADO B: Introduce cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras significativas en los resultados.

GRADO C: Trabaja sin supervisión directa y no se asusta ante la aparición de problemas.

GRADO D: Ejecuta órdenes bajo supervisión.

### **Preocupación por el orden**

Es la preocupación continua por demostrar un orden en la forma de ejecutar el trabajo mediante el control de cada uno de los pasos y de la información generada en el proceso. Insiste que las responsabilidades y funciones estén claramente asignadas.

GRADO A: Realiza el seguimiento de tareas, planifica acciones para evitar errores y cumplir todos los pasos establecidos. Se preocupa por mejorar el orden de los sistemas establecidos.

GRADO B: Realiza el seguimiento del trabajo de sus colaboradores, vigilando su calidad para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos.

Se preocupa por dejar claras las normas y procedimientos, explica y brinda apoyo para su mejor funcionamiento.

GRADO C: Comprueba la calidad de las tareas de su sector y de su propio trabajo. Se preocupa por cumplir las normas y procedimientos.

GRADO D: Muestra preocupación por el orden. Busca claridad de funciones, tareas, datos, expectativas y prefiere tenerlos por escrito. Se niega firmemente a hacer cosas que no estén por escrito y que van en contra de las normas y procedimientos.



### **Perseverancia**

Es la predisposición a mantenerse firme en sus convicciones manteniendo su accionar de manera continua hasta lograr el objetivo.

GRADO A: Lo motiva situaciones difíciles en las que es posible que surjan factores adversos que obstaculicen la consecución de los resultados.

GRADO B: Nunca se rinde ante las negativas o el rechazo. Identifica o crea caminos alternativos para alcanzar las metas.

GRADO C: Tiene una actitud positiva frente a situaciones adversas. Favorece el consenso para solucionar temas difíciles.

GRADO D: Realiza algunos intentos para resolver los problemas antes de darse por vencido.

### **Flexibilidad**

Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender posturas distintas o puntos de vista diferentes, adaptando su propio enfoque a medida que la situación lo requiera.

GRADO A: Modifica sus objetivos o acciones para responder con rapidez a los cambios organizacionales. Realiza cambios ante nuevos retos o necesidades propias del entorno.

GRADO B: Decide qué hacer en función de la situación. Modifica su comportamiento adaptándose a la situación o a las personas, beneficiando la calidad de la decisión y del proceso.

GRADO C: Aplica normas que dependen de cada situación o procedimientos para alcanzar los objetivos del área.

GRADO D: Reconoce que los puntos de vista de los demás son tan válidos como los suyos. Es capaz de cambiar su opinión ante nuevos argumentos o evidencias que le presenten.

### **Confianza en sí mismo**

Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista.



GRADO A: Posee convicción y firmeza ante nuevos emprendimientos. Se ofrece para trabajar en proyectos desafiantes y personalmente arriesgados. Participa de todo nuevo desafío.

GRADO B: Busca nuevas responsabilidades. Habla cuando no está de acuerdo con sus superiores, expresando adecuadamente su desacuerdo y su posición en forma clara y segura.

GRADO C: Trabaja sin requerir supervisión. Muestra confianza en sí mismo, aparece seguro ante los demás.

GRADO D: Toma decisiones sin necesidad de consultar a pesar de un desacuerdo manifestado por superiores o subordinados.

### **Alta adaptabilidad**

Se refiere a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, o cambios en el medio. Se dispone para modificar el comportamiento y así adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada.

GRADO A: Alta adaptabilidad a contextos cambiantes, medios y personas en forma rápida y adecuada tanto propia como en el rol de líder de un grupo. Revisa rápida y críticamente su accionar y el de su grupo poniendo en marcha cambios cuando las circunstancias lo aconsejen.

GRADO B: Se adapta a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada y consigue cambiar el rumbo del equipo a su cargo.

Revisa críticamente su accionar y puede instrumentar cambios.

GRADO C: Puede poner en marcha cambios en situaciones complejas cuando los mismos le son sugeridos por la organización.

GRADO D: Tiene escasa capacidad para instrumentar cambios y revisar críticamente su accionar y la de su grupo.

### **Colaboración**

Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinares, con otras áreas de la organización con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.



GRADO A: Cumple con las obligaciones en su función, y es un referente confiable en todos los que respecta y se relacione con su sector o área.

GRADO B: Por medio de sus actitudes, alienta al buen desarrollo de las tareas de todos. Su profesionalismo genera confianza en los demás y no descuida sus obligaciones específicas.

GRADO C: Comprende la necesidad de que todos colaboren unos con otros para la mejor consecución de los objetivos generales.

GRADO D: Escasa predisposición para realizar todo aquello que no esté dentro de sus obligaciones específicas.

### **Comunicación**

Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva y exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. El escuchar al otro y comprenderlo. Incluye la capacidad de comunicar por escrito en forma precisa y con claridad.

GRADO A: Se lo reconoce por su habilidad para identificar el momento adecuado para exponer diferentes aspectos de la organización. Utiliza herramientas y métodos apropiados para diseñar la mejor estrategia de comunicación para cada situación.

GRADO B: Es reconocido en su área por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones que hacen a su función.

GRADO C: Se comunica correctamente con otras personas tanto en forma oral como escrita.

GRADO D: En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas.

### **Habilidad analítica**

Esta competencia tiene que ver con el tipo de razonamiento y la forma en que organiza el trabajo. Es la capacidad que tiene esta persona para realizar un análisis sobre los procedimientos, el proceso y la gestión toda. Es la posibilidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar informes necesarios para la organización.



GRADO A: Realiza análisis lógico, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar informes de la organización.

GRADO B: Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar informes de la empresa.

GRADO C: Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes, organizando y presentando informes de la organización.

GRADO D: Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes.

### **Adaptabilidad al cambio**

Es la capacidad para adaptarse rápidamente a nuevas informaciones, o cambios que se producen en el medio, ya sean en su propio puesto o en el ámbito de la organización.

GRADO A: Realiza adaptaciones en el ámbito organizacional a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios o las necesidades de la situación. Revisa constantemente su entorno atento a cambios que pudieran producirse.

GRADO B: Implementa tácticas para afrontar una situación o solucionar problemas. Revisa las consecuencias positivas y negativas de las acciones pasadas para agregar valor.

GRADO C: Observa la situación objetivamente y puede reconocer la importancia del punto de vista de otros. Revisa situaciones pasadas para modificar el accionar ante situaciones nuevas.

GRADO D: Sigue siempre los procedimientos, y en ocasiones puede reconocer la validez de otros puntos de vista para modificar el accionar.

### **Negociación**

Habilidad para promover un ambiente de colaboración y compromiso duradero que fortalezcan la relación interpersonal. Capacidad para conducir opiniones diferentes posibilitando alternativas que promuevan los mejores acuerdos.

GRADO A: Promueve acuerdos satisfactorios para todos ayudando a preparar la estrategia más adecuada.



GRADO B: Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones con relación a los objetivos de la organización.

GRADO C: Atiende los objetivos de la organización y logra acuerdos satisfactorios centrando la negociación en las personas que la realizan.

GRADO D: Realiza acuerdos satisfactorios para la organización, pero no siempre atiende el interés del conjunto.

### **Nivel de compromiso**

Promover decisiones que posibiliten el logro de los objetivos de la empresa, superando los obstáculos que interfieren en la consecución de los mismos.

Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas para cumplir con los compromisos asumidos con sus clientes.

GRADO A: Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización. Establece objetivos superadores y que puedan alcanzarse exitosamente. Los integrantes del grupo lo ven como un ejemplo a seguir por su disciplina personal y alta predisposición.

GRADO B: Apoya e instrumenta las directivas recibidas transmitiendo a los otros, por medio del ejemplo, la conducta a seguir. Se fija objetivos altos y promueve su cumplimiento.

GRADO C: Instrumenta adecuadamente las directivas recibidas, fija objetivos de alto rendimiento para el grupo que en ocasiones cuesta alcanzarlos.

GRADO D: Raramente niega el apoyo a las directivas recibidas. Piensa en las posibilidades y beneficios que esta traerá a la organización a la que pertenece.

### **Innovación**

Es la capacidad de idear soluciones diferentes para resolver problemas a situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento del mercado en el que se encuentra la empresa.

GRADO A: Presenta soluciones novedosas a la medida de los requerimientos del cliente. Posibilita a la empresa un medio para el desarrollo de nuevas oportunidades.

GRADO B: Presenta soluciones a problemas o situaciones de los clientes que la empresa no había ofrecido nunca.



GRADO C: Recomienda soluciones para resolver problemas o situaciones que se presentan utilizando sus conocimientos y experiencia profesional.

GRADO D: Sugiere respuesta que el mercado u otros utilizarían para resolver problemas o situaciones similares a los presentados en su área.

### **Búsqueda de información**

Es la permanente curiosidad por saber más sobre los procesos, los hechos o las personas de la organización. Implica buscar información más allá de lo requerido en el puesto. Puede implicar el análisis profundo de una información que quizás sea útil en el futuro.

GRADO A: Pone en marcha sistemas que permiten recoger información de manera habitual. Promueve en las personas almacenar información de forma habitual y la proporcionen.

GRADO B: Realiza un trabajo sistemático para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles.

GRADO C: Aborda personalmente una situación o problema. Aborda a las personas más cercanas al problema y les hace preguntas. Recurre a personas que están personalmente involucradas en la situación o problema.

GRADO D: Hace preguntas directas a las personas que se supone conocen la situación o que se encuentran directamente relacionadas con el problema. Utiliza la información disponible o acude a otras fuentes.

Lo que perseguimos, es la identificación de todas aquellas capacidades que permitan en aquellos empleados o colaboradores que vienen realizando la tarea, alcancen desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo.

De igual forma, también pretendimos trabajar junto al personal elegido para el desarrollo de una herramienta que, inicialmente permita evidenciar las necesidades de intervención sobre la propia área y posteriormente, posibilite determinar el grado de eficacia de las acciones llevadas a cabo.

Presentamos una propuesta que sugería implementar una serie de mejoras y que se detallan a continuación:



Cuando la cooperativa decide implementar gestión por competencias, la posibilidad de lograr un cambio dependerá de cómo se hayan definido las competencias y, en consecuencia, del modelo diseñado.

El modelo pretende alinear a todos los recursos humanos de la cooperativa, con las capacidades que se requieren para hacer bien su trabajo en tiempo y forma. Para ello, se debe plantear una norma o estándar reconocida en toda la cooperativa, respecto a la cual se debe comparar a todos y cada uno de sus trabajadores de los niveles seleccionados, lo que va a permitir, si un determinado trabajador es competente o no para desempeñarse en su puesto de trabajo.

Este sistema permitirá que los trabajadores vayan demostrando sus competencias, en cada una de sus funciones individuales en su puesto de trabajo; con la misma, tendrán la oportunidad de obtener una acreditación, mediante una evaluación interna que hará la cooperativa y que tendrá validez dentro de la misma.

Si se pretende implementar una nueva propuesta basado en competencias, es particularmente el armado del diccionario. Para ello, es imperioso conocer el área donde se aplicará esta propuesta, como una guía de comportamiento a seguir, no solo en el puesto que ocupa el personal con su correspondiente perfil para ejecutar la tarea, sino para descubrir potencial oculto que ellos mismos poseen, pero que no ponen en práctica.

Al momento de establecer cada una de las definiciones, lo que se debe respetar es la objetividad con el cual se expresa, lo que la cooperativa desea, que dicha competencia alcance a nivel personal mediante el aprovechamiento de sus conocimientos y una mayor amplitud de sus capacidades.

Bajo este mismo concepto y con el propósito de entregar un número de opciones al concepto definido, la apertura en grados de cada una de las competencias, posibilitará que el personal que recibirá este nuevo formato, pueda ponerlo en práctica en alguna de las definiciones allí descriptas y que son, ni más ni menos, que distintas formas de presentar determinado comportamiento por la persona en su función.

De esta manera, se buscó conocer qué habilidades, actitudes y nivel de compromiso tiene la persona, dejando también la posibilidad de que en un futuro, la cooperativa pueda realizar su etapa de evaluación buscando conocer el nivel de crecimiento profesional conseguido en el personal de referencia.



Dentro de las competencias por nivel seleccionadas, buscamos identificar el grado de competencia que más se identifica con el perfil.

### COMPETENCIAS PARA EL JEFE DE FABRICA (Nivel II)

Al momento de seleccionar competencias afines a la función del jefe de fábrica, se tuvo presente que dicha jefatura lleva a cabo entre otras tareas, la de supervisar cada una de las actividades que llevan adelante sus subalternos, determinando metas y prioridades en todo el proceso, ya que apoya y acompaña a sus colaboradores en la toma de decisiones, fundamentalmente aquellas operaciones que hacen a una mejor funcionalidad del área.

A ello, debemos sumar su conocimiento sobre las distintas actividades propias del proceso productivo que conduce y que le posibilita, interactuar con agentes externos a la empresa y en base a ello promover cambios que acerquen a la empresa a las reales necesidades del mercado.

CONCEPTO DE LA COMPETENCIA	GRADO REQUERIDO PARA EL PUESTO			
<b>Desarrollo del equipo:</b> Es la habilidad de fortalecer el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad de poseer buena relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión de las acciones personales que ejerce sobre el éxito de los demás integrantes. Dichas acciones incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
	<b>X</b>			

CONCEPTO DE LA COMPETENCIA	GRADO REQUERIDO PARA EL PUESTO			
<b>Liderazgo:</b> Es la habilidad para orientar los grupos humanos en una dirección determinada, anticipando espacios de desarrollo para el accionar de ese grupo. Cuenta con la habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar retroalimentación integrando las opiniones de los otros. <i>Establece</i> claramente directivas y prioridades a seguir mediante la comunicación. Motiva al	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>



grupo inspirando confianza en el desarrollo de las actividades. Pose valor para defender creencias e ideas propias del grupo. Maneja los cambios para asegurar eficiencia y competitividad en el corto y largo plazo. Plantea los conflictos para mejorar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.	X			
---	---	--	--	--

CONCEPTO DE LA COMPETENCIA	GRADO REQUERIDO PARA EL PUESTO			
	A	B	C	D
<b>Conocimiento de la industria y el mercado:</b> Comprende las necesidades de sus clientes, el mercado en el cual participan, la competencia con la cual interactúa. También posee la capacidad de prever las tendencias, las diferentes oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, y los aspectos de mayor fortaleza y debilidad de la propia organización.		X		

CONCEPTO DE LA COMPETENCIA	GRADO REQUERIDO PARA EL PUESTO			
	A	B	C	D
<b>Capacidad de planificación y de organización:</b> Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su propia área acordando el accionar, los plazos necesarios y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación del seguimiento y verificación de la información.		X		

CONCEPTO DE LA COMPETENCIA	GRADO REQUERIDO PARA EL PUESTO			
	A	B	C	D
<b>Negociación:</b> Habilidad para promover un ambiente de colaboración y compromisos verdaderos que fortalezcan la relación interpersonal. Capacidad para conducir opiniones diferentes posibilitando alternativas que promuevan los mejores acuerdos.	X			

CONCEPTO DE LA COMPETENCIA	GRADO REQUERIDO PARA EL PUESTO			
	A	B	C	D
<b>Trabajo en equipo:</b> Es la capacidad de participar activamente en la búsqueda de objetivos comunes. Promueve la participación de los subordinados anteponiendo los intereses de la organización sobre los personales.	X			



CONCEPTO DE LA COMPETENCIA	GRADO REQUERIDO PARA EL PUESTO			
	A	B	C	D
<p><b>Capacidad técnica:</b> Esta asociado a los conocimientos que posee sobre aspectos tecnológicos y su eficaz aplicación. Se relaciona con todos los cambios que se producen en el mercado con la incorporación y aplicación de nuevos equipos. Es la habilidad de interpretar la realidad o de ver las cosas tal como suceden.</p>	X			

**PUESTO: JEFE DE FÁBRICA**

COMPETENCIAS NECESARIAS PARA EL PUESTO	GRADO			
	A	B	C	D
Desarrollo del equipo	X			
Liderazgo	X			
Conocimiento de la industria y el mercado		X		
Capacidad de organización y planificación		X		
Negociación	X			
Trabajo en equipo	X			
Capacidad técnica	X			

**COMPETENCIAS PARA EL RESPONSABLE DE PRODUCCION (Nivel III)**

Para la selección de las competencias que cumplan con las condiciones operativas que viene llevando en la cooperativa como responsable de producción, se tuvo presente que esta función requiere llevar adelante actividades que hacen al mejor aprovechamiento de los recursos, con los aportes en el manejo de los pronósticos de producción para cada una de las líneas, proyectando las horas de marcha, el stock en



materia prima e insumos con el que cuenta para atender los distintos pedidos de los clientes.

Como además tiene la responsabilidad de la puesta a punto y marcha de las distintas operaciones, participa activamente con calidad para atender los distintos reclamos de los clientes, como también los pedidos de nuevas presentaciones de envases.

CONCEPTO DE LA COMPETENCIA	GRADO REQUERIDO PARA EL PUESTO			
<b>Capacidad de planificación y de organización:</b> Es la capacidad de implantar las prioridades de su área, estableciendo los plazos y los recursos requeridos. Propone los mecanismos de seguimiento y verificación de las operaciones.	A	B	C	D
		X		

CONCEPTO DE LA COMPETENCIA	GRADO REQUERIDO PARA EL PUESTO			
<b>Liderazgo:</b> Posee la habilidad para alinear a los grupos sobre una dirección determinada promoviendo al desarrollo de los mismos. Cuenta con la destreza para fijar objetivos, su seguimiento y la posibilidad de dar retroalimentación sobre las distintas opiniones. Motiva al grupo inspirando confianza en el desarrollo de las actividades. Maneja los cambios que se suceden para asegurar eficiencia y competitividad en el corto y largo plazo. Plantea los conflictos para mejorar la calidad de las decisiones y la efectividad del área.	A	B	C	D
	X			

CONCEPTO DE LA COMPETENCIA	GRADO REQUERIDO PARA EL PUESTO			
<b>Dinamismo y energía:</b> Presenta la característica de trabajar duro en situaciones cambiantes o complejas, interactuando con interlocutores muy diversos que cambian en cortos espacios de tiempo. Propone jornadas de trabajo prolongadas sin que esto afecte su capacidad y nivel de actividad.	A	B	C	D
	X			



CONCEPTO DE LA COMPETENCIA	GRADO REQUERIDO PARA EL PUESTO			
<b>Iniciativa:</b> Predisponerse a promover acciones diversas inherentes a su función. Alienta al desarrollo de nuevas oportunidades, mejora resultados sin necesidad de requerir ayuda de sus superiores para su puesta en marcha.	A	B	C	D
	X			

CONCEPTO DE LA COMPETENCIA	GRADO REQUERIDO PARA EL PUESTO			
<b>Preocupación por el orden:</b> Es la preocupación continua por demostrar un orden en la forma de ejecutar el trabajo mediante el control de cada uno de los pasos y de la información generada en el proceso. Insiste que las responsabilidades y funciones estén claramente asignadas.	A	B	C	D
		X		

CONCEPTO DE LA COMPETENCIA	GRADO REQUERIDO PARA EL PUESTO			
<b>Orientación al cliente:</b> Es la vocación permanente de satisfacer los pedidos de sus clientes con el compromiso personal y de la organización para cumplir con sus deseos, necesidades y expectativas.	A	B	C	D
	X			

CONCEPTO DE LA COMPETENCIA	GRADO REQUERIDO PARA EL PUESTO			
<b>Nivel de compromiso:</b> Promueve decisiones que posibiliten el logro de los objetivos de la empresa, superando los obstáculos que interfieren en la consecución de los mismos. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas para cumplir con los compromisos asumidos con sus clientes.	A	B	C	D
		X		

CONCEPTO DE LA COMPETENCIA	GRADO REQUERIDO PARA EL PUESTO			
<b>Productividad:</b> Habilidad de fijar objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.	A	B	C	D
	X			



CONCEPTO DE LA COMPETENCIA	GRADO REQUERIDO PARA EL PUESTO			
<b>Perseverancia:</b> Es la predisposición a mantenerse firme en sus convicciones manteniendo su accionar de manera continua hasta lograr el objetivo.	A	B	C	D
			X	

**PUESTO: RESPONSABLE DE PRODUCCION**

COMPETENCIAS NECESARIAS PARA EL PUESTO	GRADO			
	A	B	C	D
Capacidad de organización y planificación		X		
Liderazgo	X			
Dinamismo y energía	X			
Iniciativa	X			
Preocupación por el orden		X		
Orientación al cliente	X			
Nivel de compromiso		X		
Productividad	X			
Perseverancia		X		

**COMPETENCIAS PARA EL RESPONSABLE DE CALIDAD (Nivel III)**

Para este nivel, se consideró oportuno promover un conjunto de competencias, que hacen a un mejor desenvolvimiento del responsable de calidad para con su función, ya que su participación en el control de calidad en los productos elaborados es fundamental para la conformidad de sus clientes.



Entre sus actividades diarias que desarrolla y por sus conocimientos técnicos participa activamente ante la solicitud de nuevos formatos o la modificación de algún diseño ya existente.

Interactúa con la Jefatura de Planta y su par de producción para la organización y diagramación de los pronósticos de producción para las distintas semanas, además debemos sumar a ello, la atención de reclamos que puedan provenir de sus clientes, como también la de participar con sus pares del análisis anual sobre la productividad alcanzada, Vs. lo proyectado en cada una de las líneas de producción.

CONCEPTO DE LA COMPETENCIA	GRADO REQUERIDO PARA EL PUESTO			
	A	B	C	D
<b>Calidad del trabajo:</b> Implica tener amplios conocimiento de los temas del área que este bajo su responsabilidad. Posee la capacidad de comprender la particularidad de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar en su mismo nivel y niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento y compartir con los demás el conocimiento profesional. Mostrar equilibrio ante las dificultades. Demostrar interés en aprender y superarse a sí mismo.		X		

CONCEPTO DE LA COMPETENCIA	GRADO REQUERIDO PARA EL PUESTO			
	A	B	C	D
<b>Conocimiento de los productos:</b> Es la capacidad de conocer las características de los productos de la empresa y así poder evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.	X			

CONCEPTO DE LA COMPETENCIA	GRADO REQUERIDO PARA EL PUESTO			
	A	B	C	D
<b>Orientación al cliente:</b> Es la vocación permanente de satisfacer los pedidos de sus clientes con el compromiso personal y de la organización para cumplir con sus deseos, necesidades y expectativas.	X			



CONCEPTO DE LA COMPETENCIA	GRADO REQUERIDO PARA EL PUESTO			
<p><b>Alta adaptabilidad:</b> Se refiere a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades o cambios en el medio. Se dispone para modificar el comportamiento y así adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada.</p>	A	B	C	D
		X		

CONCEPTO DE LA COMPETENCIA	GRADO REQUERIDO PARA EL PUESTO			
<p><b>Flexibilidad:</b> Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender posturas distintas o puntos de vista diferentes, adaptando su propio enfoque a medida que la situación lo requiera.</p>	A	B	C	D
		X		

CONCEPTO DE LA COMPETENCIA	GRADO REQUERIDO PARA EL PUESTO			
<p><b>Confianza en sí mismo:</b> Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o punto de vista.</p>	A	B	C	D
		X		

CONCEPTO DE LA COMPETENCIA	GRADO REQUERIDO PARA EL PUESTO			
<p><b>Habilidad analítica:</b> Tiene que ver con el tipo de razonamiento y la forma en que organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad que tiene esta persona para realizar un análisis sobre los procedimientos, los procesos y la gestión toda. Es la posibilidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar informes necesarios para la organización.</p>	A	B	C	D
	X			



**PUESTO: RESPONSABLE DE CALIDAD**

COMPETENCIAS NECESARIAS PARA EL PUESTO	GRADO			
	A	B	C	D
Calidad del trabajo		X		
Conocimiento de los productos	X			
Orientación al cliente	X			
Alta adaptabilidad		X		
Flexibilidad		X		
Confianza en sí mismo		X		
Habilidad analítica	X			

COMPETENCIAS PARA EL RESPONSABLE DE SISTEMAS (Nivel III)

Para dicha función de responsabilidad, se establecieron competencias que considera distintos aspectos que en la actualidad desarrolla, considerando que este aporte podría elevar su accionar al momento de elaborar los registros para los informes de producción, la información sobre los niveles de producción alcanzado, los stock de envases en depósito, el volumen de insumos disponible en planta, como el comportamiento del proceso y todas aquellas posibles desviaciones que puedan producirse.

CONCEPTO DE LA COMPETENCIA	GRADO REQUERIDO PARA EL PUESTO			
	A	B	C	D
<b>Adaptabilidad al cambio:</b> Es la capacidad para adaptarse rápidamente a nuevas informaciones, o cambios que se producen en el medio, ya sean en su propio puesto o en el ámbito de la organización.		X		



CONCEPTO DE LA COMPETENCIA	GRADO REQUERIDO PARA EL PUESTO			
<p><b>Búsqueda de información:</b> Es la permanente curiosidad por saber más sobre los procesos, los hechos o las personas de la organización. Implica buscar información más allá de lo requerido en el puesto. Puede implicar el análisis profundo de una información que quizás sea útil en el futuro.</p>	A	B	C	D
			X	

CONCEPTO DE LA COMPETENCIA	GRADO REQUERIDO PARA EL PUESTO			
<p><b>Desarrollo de las personas:</b> Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como lo de lo demás, a partir de un apropiado análisis previo de las necesidades de la organización.</p>	A	B	C	D
		X		

CONCEPTO DE LA COMPETENCIA	GRADO REQUERIDO PARA EL PUESTO			
<p><b>Colaboración:</b> Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinares, con otras áreas de la organización con lo que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.</p>	A	B	C	D
				X

CONCEPTO DE LA COMPETENCIA	GRADO REQUERIDO PARA EL PUESTO			
<p><b>Comunicación:</b> Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva y exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quien preguntar para llevar adelante un propósito. El escuchar al otro y comprenderlo. Incluye la capacidad de comunicar por escrito en forma precisa y con claridad.</p>	A	B	C	D
			X	

CONCEPTO DE LA COMPETENCIA	GRADO REQUERIDO PARA EL PUESTO			
<p><b>Desarrollo de relaciones:</b> Consiste en establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas con distintas personas de la organización o su contexto.</p>	A	B	C	D
		X		



CONCEPTO DE LA COMPETENCIA	GRADO REQUERIDO PARA EL PUESTO			
<p><b>Habilidad analítica:</b> Tiene que ver con el tipo de razonamiento y la forma en que organiza el trabajo. Es la capacidad que tiene esta persona para realizar un análisis sobre los procedimientos, los procesos y la gestión toda. Es la posibilidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar informes necesarios para la organización.</p>	A	B	C	D
		X		

**PUESTO: RESPONSABLE DE SISTEMAS**

COMPETENCIAS NECESARIAS PARA EL PUESTO	GRADO			
	A	B	C	D
Adaptabilidad al cambio		X		
Búsqueda de información		X		
Desarrollo de las personas	X			
Colaboración			X	
Comunicación		X		
Desarrollo de relaciones	X			
Habilidad analítica		X		

Es aquí donde se ingresa a la parte específica del proceso, por cuanto se comienza a identificar, todas aquellas capacidades no manifiestas del cual se cuenta, pero que no se exterioriza. Para que esto sea posible, el trabajo a seguir es mucho más exhaustivo, ya que definitivamente lo que se busca es determinar las distintas habilidades y



nivel de compromiso, para identificarlo más precisamente con aquellas capacidades que se acerquen a su conducta en situaciones reales de trabajo. Pero no solo se debe descubrir la competencia que más se identifique con el individuo bajo estudio, sino contar con un enfoque más racional y preciso sobre cuál sería dentro de los grados definidos, el que más se acerque y se adapte a su actitud profesional para producir cambios en su forma de hacer las distintas actividades que son propias de su función.

Con el fin de administrar correctamente la información presentada en el trabajo, se recomienda dar continuidad al proyecto realizando el análisis de puestos por competencias al resto de las áreas de la cooperativa teniendo en cuenta una serie de aspectos fundamentales como:

- Realizar la actualización completa de los nombres de los cargos de acuerdo a su objetivo y funciones de éstos.
- Mantener una constante actualización de las funciones de los cargos, ya que la cooperativa está sufriendo cambios estructurales, con el fin de evitar que el manual de puestos y el diccionario de competencias queden obsoletos.

#### Recomendación –plan de capacitación

Proponer un plan de capacitación como para facilitar la instrumentación de esta propuesta y los mecanismos para su aplicación en el nivel II y III, y a modo de sugerencia cuando necesiten ampliar al resto de las áreas que no son alcanzadas en este trabajo, puedan ser aplicables cuando lo decida la cooperativa en pos de obtener un mejor desempeño.

La propuesta presenta los módulos de formación de acuerdo a las competencias existentes para los niveles seleccionados.

La misma ayudara a establecer la relación entre las competencias existentes y el perfeccionamiento de las mismas a partir de distintas actividades de formación y desarrollo.

Para una adecuada implementación del plan, se deberán realizar acciones necesarias para comprometer a la dirección principalmente en la asimilación de los conceptos para dicha implementación, por ello es importante lograr el compromiso de la dirección con el programa, presentándole el mismo, sus beneficios y recursos involucrados.



Una vez aceptado el mismo por parte de la dirección, se deberán tratar conceptos que se detallan a continuación pero en este caso para el conjunto de los mandos medios quienes serán los beneficiarios directos de dicho programa. Además se presentara a la dirección como al conjunto de los participantes, los estándares y criterios de medición y su periodicidad de control.

### Responsabilidad en cada nivel organizacional

#### **Nivel Gerencial**

Fomentar el lanzamiento y la continuidad del plan de capacitación

- Brindar el soporte, material necesario que le demanden los equipos de trabajadores.
- Autorizar franjas horarias dentro del horario de trabajo y lugar físico para la realización de la capacitación.

#### **Responsables de Jefaturas**

- Implementación del plan de capacitación
- Evaluación periódica de los grupos de trabajo.
- Proveer de los recursos físicos, horarios y logísticos para el funcionamiento del programa.

#### **Mandos medios (responsables de sectores)**

- Llevar a cabo las tareas y acciones impartidas en el plan de capacitación.
- Coordinación e intercambio con los otros equipos de trabajo y la organización en general.

El plan de capacitación se dictara en un ámbito adecuado. La cooperativa proveerá de todo recurso físico y material logístico necesario, tales como cuadernos y lapiceras, manual de contenido teórico impreso, proyector, pizarra y marcadores.

El programa se sostiene didácticamente sobre 5 (cinco) módulos y está pensado para toda persona, que en su puesto de trabajo pueda hacer uso de esta nueva herramienta vinculada a las habilidades de gestión. En cada uno de ellos, se plantea el desarrollo de una competencia requerida para la gestión de los cargos, en el cual los participantes deberán comprender este proceso.



Las acciones de capacitación deberán realizarse a través de la “práctica en el puesto”. (Realizando tareas con supervisión del formador)

- Competencia
- Liderazgo situacional
- Trabajo en equipo
- Comunicación
- Motivación

Se presenta a continuación la descripción de cada uno de ellas y un calendario tentativo en el que se refleja el proceso que se propone para el desarrollo del programa de capacitación. Las competencias elegidas para el programa fueron seleccionadas ya que son común denominador de los puestos elegidos para la capacitación y su posterior desarrollo.

La metodología utilizada contempla, a saber:

#### COMPETENCIA

- Concepto de Competencia
- Modelo De iceberg
- Elementos constitutivos de una competencia

#### COMUNICACION

- Comunicación: Concepto e importancia
- Comunicaciones interpersonales. Estilos interpersonales y estilos de dirección
- Comunicación Eficaz
- Desarrollo de habilidades: Escucha activa- Empatía- Retroalimentación

#### LIDERAZGO

- Roles y funciones del conductor
- Liderazgo situacional
- Conducta directiva y conducta de apoyo
- Distintos estilo de liderazgo



## TRABAJO EN EQUIPO

- Construcción de equipos
- Etapas evolutivas del equipo
- Liderazgo situacional

## MOTIVACION

- Motivación: Conceptos claves e importancia
- Teorías de motivación para entender los problemas cotidianos

Dinámicas Grupales: Actividades en grupos pequeños que promuevan al conocimiento de esta técnica y la interacción dentro del área al cual pertenece.

*Ejercicios de simulación:* Actividades en donde los capacitados deben enfrentarse a situaciones hipotéticas a resolver, sea en forma individual o grupal.

*Ejercicios individuales:* Actividades a realizar en forma individual, instando a la reflexión de los temas consignados.

*Exposiciones dialogadas:* Desarrollo de un tema por parte del capacitador con participación activa de los asistentes.

Nos proponemos recabar información que el personal posee en su área laboral, fruto de su experiencia, mediante modelos simples y claros de su comportamiento.

Se sugiere asignar tal tarea de disertación a profesionales idóneos en cada materia o la Jefatura de Administración que tendrá a su cargo la responsabilidad de la implementación de dicho plan.

Los conceptos teóricos están sujetos a los intereses de cada uno y que luego serán ajustados a las necesidades del grupo.

## Métodos para el desarrollo del personal

### ❖ *Métodos de desarrollo de personas dentro del trabajo*

- Coaching



- Pasos p el coaching
  - Rotación de puestos
  - Asignación a task a forces
  - Asignación a comités
  - Asignación como asistente de posiciones de dirección
  - Paneles de gerentes para entrenamiento
- ❖ Métodos de desarrollo de personas fuera del trabajo
- Role playing
  - Juegos gerenciales
  - Método de estudio de casos
  - Cursos de capacitación
  - Capacitación on line
  - Programas relacionados con universidades
  - Actividades fuera del ámbito laboral

#### Cierre y preguntas:

Repaso de todos los temas vistos en cada módulo. Aclaración de dudas y espacio de comentarios abierto a los presentes.

#### Evaluación:

Las competencias desarrolladas por parte de los mandos medios en la capacitación, serán evaluadas dentro de los seis meses de dicha capacitación.

La evaluación permitirá determinar si las competencias fueron adquiridas y puestas en práctica, y si fueron cumplidos o no los objetivos trazados para el plan que se implementa.

Para poder medir dichas competencias se establecerán diferentes categorías evaluativas que van a ir desde “insatisfactorio” considerada como de un nivel bajo, hasta “sobresaliente” considerada como de un nivel alto.



En cada una de las diferentes categorías, el líder de cada área en su observación y valoración, le asignara a cada mando medio diferentes puntuaciones. La cual entrara dentro de un rango previamente estipulado que van desde la letra A - D.

### Rangos

A: Sobresaliente

B: Bueno, por encima del estándar

C: Mínimo necesario para el puesto (Dentro del perfil requerido)

D: Insatisfactorio

## 12. CONCLUSION

Como conclusión y cierre final del trabajo final de grado pudimos constatar la situación actual de la cooperativa y así se identificó la problemática que afecta el adecuado funcionamiento de las áreas. Comprendimos que a través de los motivos mencionados en el presente trabajo, fueron suficientes para entender que la gestión por competencias era necesaria para romper con este paradigma, a los afectos de propiciar diferentes idoneidades como la comunicación de los objetivos, su comprensión, la participación y sobre todo el compromiso.

Un punto muy importante es valorar los comentarios y opiniones del cliente ya que él es el que conoce mejor su organización.

Fue satisfactorio observar como el cliente se involucraba de inmediato, convencido de que las áreas de oportunidad que le mostramos como resultado de diagnóstico, eran importantes modificarlas, por lo cual estuvo de acuerdo en llevar a cabo acciones correctivas a corto plazo. De esta forma logramos hacer un aporte como profesionales en las áreas II y III y en la oficina de personal de la cooperativa.

Lo cual se logró a través de la ayuda de quienes participarían del proyecto, quienes nos brindaron la información y tiempo necesario para poder realizar este trabajo final de grado.

El resultado de manejo de un grupo de personas pequeño pero con características muy diferentes (edad, formación profesional, responsabilidad ante su puesto, nivel organizacional, personalidad, creencias, etc.) fue efectivo y lo principal fue reconocer el



impacto positivo de una visión común, que fue uno de los aspectos sobresalientes de la intervención.

Nuestra principal recomendación a los responsables de la cooperativa es resaltar la importancia del grado de compromiso que para implementar la propuesta en pos de mejorar lo que ya tienen, ya que serán los responsables de impulsar el cambio a la situación deseada. El éxito o fracaso de la ejecución de la intervención en la cooperativa, dependerá del grado de deber y predisposición que posean, para con la aplicación del proyecto.

La gestión por competencias puede contribuir en forma significativa a la gestión de los recursos humanos, pero deben ser analizadas, implementadas, y evaluadas por personas idóneas y que tengan internalizado los procedimientos y técnicas para un manejo adecuado del personal, mejorando sus atributos para un mayor desenvolvimiento en el ámbito de la cooperativa.

Sin embargo es fundamental para la implementación de este tipo de gestión, el apoyo de los responsables máximos de la cooperativa ya que requiere de la flexibilización frente a una propuesta de cambio.

La propuesta se planteó como un desafío profesional desde un principio, por ello elegimos una cooperativa con varios años de existencia en el cual le falta mucho trabajo en lo que respecta a recursos humanos, y necesita imperiosamente continuar trabajando para mantener, desarrollar y mejorar todos aquellos aspectos a nivel organizacional que le posibilite un continuo crecimiento.

Trabajar sobre la franja de mandos medios nos permitió definir, pensar y proponer mejoras teniendo en cuenta que tanto los responsables como cada uno de sus colaboradores deben cumplir con las funciones propias del puesto y acompañar a sus subordinados en las tareas de todos los días, esperando de ellos, actitudes responsables y respuestas acordes al momento que vive la cooperativa.

Es por ello que nuestra propuesta estuvo fuertemente enfocada en trabajar con la gestión de competencias de los recursos humanos como medio para la obtención de profesionales que contribuyan a las necesidades de la cooperativa, y su adecuación a las exigencias e implicancias manifestadas por los requerimientos del puesto. Así mismo nos basamos en fundamentos teóricos para proponer un plan de desarrollo de sus competencias en cada uno de los puestos en el cual trabajamos, ya que el criterio que establecimos fue focalizando los objetivos organizacionales que se encuentra muy presente en la misma intentando mejorar el modelo mediante la definición del diccionario de competencias.



Finalmente nos queda concluir el agradecimiento a los directivos por abrirnos las puertas de la cooperativa y permitirnos sugerir nuestra propuesta.

La bibliografía de apoyo utilizada, la guía constante de nuestro tutor, y las recomendaciones de los profesores a cargo de la evaluación de nuestro trabajo fueron lo que nos permitió crear etapas y ajustar el modelo de gestión que según nuestra percepción faltaba y eran necesarias aplicarlas.



### 13. BIBLIOGRAFIA

- Spencer, Jr. McClelland: D. and Spencer S.M “Competency Assessment Methods”, history and State of the Art. Hay/Mc.Ver Research Press. 1994
- [https://es.wikipedia.org/wiki/ISO\\_9001](https://es.wikipedia.org/wiki/ISO_9001)
- Información interna de la cooperativa Capyc
- Alles, Martha. A. (2006) “Dirección Estratégica de Recursos Humanos”. Gestión por competencias. (2 ed.). Edición granica, Buenos Aires. Argentina.
- Alles, Martha. A. (2009) “Diccionario de Competencias”. La trilogía. Tomo 1 Las 60 competencias más utilizadas. (vol. 1, PP. 208) – Edición granica, Buenos Aires. Argentina.
- Alles, Martha. A. (2002) “Dirección Estratégica de Recursos Humanos”. Gestión por competencias: El diccionario. (PP. 85), Edición granica, Buenos Aires. Argentina.
- Chiavenato. (2007) “Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones”. McGraw-Hill
- Alles, Martha A. (2005) “Gestión por Competencias: el diccionario”. Edición granica, Buenos Aires. Argentina.
- Alles, Martha A. (2010) Codesarrollo, “una nueva forma de aprendizaje para alcanzar la estructura organizacional.” - Edición granica, Buenos Aires. Argentina.
- Alles, Martha A. (2012) “Las 50 herramientas de RR.HH que todo tipo de profesional debe conocer.”- Edición granica, Buenos Aires. Argentina.
- Beltrame, L. R. (2012). La Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Obtenido de <http://www.cce.edu.uy>
- Fernández López, J. (2005). Gestión por Competencias - Un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos. Madrid, España: Pearson Educación SA



## ANEXO 1: RELEVAMIENTO DE LOS PUESTOS – DESCRIPCIÓN DE PUESTO TRADICIONAL.

Conocer en profundidad sobre cada uno de los puestos bajo estudio, como se desarrollaron las distintas actividades que a diario ejecutaban tanto la Jefatura de planta como cada uno de los responsables de Producción, Calidad y Sistemas en relación al perfil de su puesto.

### JEFATURA DE PLANTA

El puesto de jefatura de planta, tiene como función la supervisión de cada una de las actividades que llevan a cabo los responsables de producción, calidad y sistema, dentro de las distintas líneas de producción.

El mismo funcionalmente responde con su gestión a la Gerencia General dentro del organigrama institucional, siendo esta jefatura, quien posee la facultad de conducir a la totalidad del área de producción por intermedio de sus colaboradores directos.

Para poder cumplir con los distintos objetivos que fija la cooperativa para el área que el conduce, su interrelación con la Gerencia General y la Jefatura de Administración es muy fluida porque del intercambio surgen nuevas iniciativas o proyectos productivos.

En su función diaria, la Jefatura de fabrica lleva adelante múltiples actividades como la de receptar y transmitir las metas y objetivos que fija la organización para los distintos períodos productivos, realizando un análisis pormenorizado en el cual, su aporte es fundamental al momento de establecer prioridades inmediatas y aquellas de mas largo plazo, estipulando los tiempos para su realización, mediante el conocimiento de los recursos disponibles requeridos para su funcionamiento y la aplicación de los mecanismos necesarios, para el seguimiento y control.

Posibilita que sus colaboradores, puedan tomar decisiones que favorezcan la consecución de los objetivos del área, haciendo énfasis en el trabajo grupal para la superación de los obstáculos que interfieren en el proceso.

Acompaña las distintas acciones que sus subordinados llevan adelante en la práctica, posibilitándole autonomía para ejecutar los pronósticos de producción, o realizar cambios si las circunstancias lo requieren.

Conoce en profundidad cada una de las actividades de su área, las fortalezas con la que cuentan y sus debilidades, siendo este un referente importante para interactuar con los proveedores y clientes de la cooperativa.



Tiene la posibilidad de solicitar a la Gerencia general, el promover cambios estructurales y tecnológicos, realizar nuevas inversiones que se adecuen a las nuevas necesidades que presenta el mercado.

## RESPONSABLE DE PRODUCCION

El responsable de producción lleva adelante su función en el área de fábrica o producción bajo la supervisión de la Jefatura de planta, al cual responde dentro de la línea jerárquica de la cooperativa.

Tiene la responsabilidad de llevar adelante el pronóstico de producción en cada una de las líneas, como son la de extrusión, termoformado, molienda e impresoras, permitiéndole con este ordenamiento, proyectar el tiempo de marcha, paradas y cambios de diseños de cada una de ellas.

Para ello sus colaboradores le entregan a diario registros actualizados del stock en materia prima e insumos que disponen en depósito, Programar los tiempos a emplear para las distintas presentaciones a producir y así atender los pedidos de los clientes.

El conocimiento de estos aspectos, le provee las herramientas para la puesta a punto de cada una de las líneas y todo lo concerniente a la marcha de las distintas operaciones en producción, mediante el contacto directo con el personal que tiene a su cargo, muy especialmente con sus mas allegados colaboradores y responsables, como lo son los referentes de extrusión, termoformado, impresión y molienda, que le informan de cada uno de los turnos que estos conducen los volúmenes de producción alcanzados, las horas de marchas para cada una de las presentaciones, el nivel de scraf generado por cada una de las líneas, datos estos, que posibilitan cumplir con lo proyectado y potenciar el nivel de productividad mediante la optimización de los recursos disponibles.

En la misma área de operaciones, el responsable de producción interactúa muy fluidamente con la jefatura de planta y su par de calidad, para poder analizar en conjunto, un posible desarrollo dentro de las posibilidades y los medios tecnológicos del que disponen en pos de lograr una mejora de los modelos que ya cuentan, o el lanzamiento de distintas presentaciones de envases termoformados que requieren los clientes.

Atiende junto al responsable de calidad los reclamos que ingresan a la cooperativa, buscando los motivos que generaron los mismos, como los medios para introducir mejoras que garanticen mantener su estándar de calidad.

Participa con el aporte de sus conocimientos técnico y del proceso que conduce para el desarrollo de nuevos formatos de envases que sus clientes le demandan.



## RESPONSABLE DE CALIDAD

El responsable de calidad, al igual que su par de producción y sistemas, cumple con su función en la misma área de fábrica y con el mismo nivel de supervisión que proviene de la Jefatura de Planta.

Su función está directamente relacionada con la calidad de los productos y la mayor performance que pueda alcanzar la totalidad del proceso.

Dentro de sus actividades más importantes, es atender a nuevos clientes o aquellos que ya son parte de la organización ante la solicitud de una nueva presentación, modificación o cambio de diseño en algunos envases que ya vienen elaborando.

Interactúa muy fluidamente con la jefatura de planta y su par de producción para la diagramación de los pronósticos diarios y de próximas semanas contemplando cada una de las condiciones y de productos terminados que se encuentran liberados y disponibles en depósito al momento que los clientes soliciten su entrega.

Este trabajo conjunto y con la participación del responsable de calidad, provee de conceptos técnicos a ser considerados al momento de enfrentar posibles cambios estratégicos, que se puedan producir por distintos factores que son propios de la organización, como otros aspectos de origen externo, que necesitan de una atención especial.

Recepta junto al responsable de producción, todos aquellos reclamos que puedan provenir de sus clientes por diversas razones, buscando juntos los motivos que generaron los mismos, como los medios para introducir mejoras que garanticen continuar manteniendo un estándar de calidad.

Tiene la responsabilidad de participar junto a sus pares del área, el análisis mensual sobre la marcha del proceso, como también en la elaboración del informe final para el cierre del ejercicio anual sobre la productividad alcanzada, Vs. lo proyectado en cada una de las líneas de producción y así conocer si los objetivos propuestos se cumplieron, o bien conocer, los motivos que impidieron su consecución.

## RESPONSABLE DE SISTEMAS

Tiene la responsabilidad de llevar adelante los registros que generan los operarios de forma manual en las distintas líneas, para la creación de los informes, que luego serán utilizados para armar los distintos pronósticos de producción.



Mantiene un contacto muy fluido con la jefatura de planta y el responsable de producción, para brindarle toda la información generada en el área y que estos necesitan para su análisis operativo, datos como lo son los niveles de producción alcanzados, los stock de envases disponibles en depósito, en planta, las probables compras e ingreso de materia prima, el comportamiento del proceso y todas aquellas posibles desviaciones, que puedan producirse y que dificulten alcanzar los resultados proyectados.

Tiene entre sus actividades, interactuar con el personal operativo para instrumentar en su aplicación, distintos tipos de registros que la cooperativa necesita poner en funcionamiento, para un mayor aprovechamiento de los recursos del que dispone y detectar a tiempo, aquellas anomalías que afecten el normal desarrollo de las actividades.

Cuenta con las herramientas para impartir instrucciones a todo el personal de producción, acerca de aquellos errores generados en el volcamiento de datos diario, que dificultan la identificación de los problemas e impiden obtener los resultados esperados.

También es su función mantener actualizado, a cada uno de los registros diarios, semanales y mensuales propios de las actividades del área, como aquellos que son propios al mantenimiento del sistema de calidad.

### **Descripción de puestos tradicional de la cooperativa (niveles II Y III)<sup>2</sup>**

<b>Capyc - Descripción del puesto</b>
Título del puesto: Jefe de fábrica
Departamento: Producción
<u>Tareas y responsabilidades</u>
*Supervisar y conducir las actividades del área *Mantener reuniones en la Institución *Contacto permanente con superiores y pares *Fijar objetivos para el área *Seguimiento y control de actividades
Requisitos educacionales: Terciario/Universitario Relaciones internas: Gerencias, Jefaturas y colaboradores
Cualidades necesarias: habilidad comunicacional, relaciones con proveedores, promover cambios.

<sup>2</sup> Información de Capyc: Descripción de puestos



### Capyc - Descripción del puesto

Título del puesto: Responsable de producción

Departamento: Producción

#### Tareas y responsabilidades

- \*Elaborar pronósticos de producción
- \*Organizar reuniones con pares y subordinados
- \*Supervisión de líneas productivas
- \*Preparar informes
- \*Atención de reclamos

Requisitos educacionales: Técnico/Universitario

Relaciones internas: Jefatura de fábrica, pares y subordinados

Cualidades necesarias: habilidad técnica, habilidad de análisis, habilidad para generar cambios, conocimiento de los productos.

### Capyc - Descripción del puesto

Título del puesto: Responsable de calidad

Departamento: Producción

#### Tareas y responsabilidades

- \*Calidad de los productos
- \*Atención de clientes y reclamos
- \*Promover diseños
- \*Preparar informes
- \*Análisis del proceso

Requisitos educacionales: Técnico

Relaciones internas: Jefatura de Planta y pares

Cualidades necesarias: habilidad técnica, habilidad comunicacional, conocimiento de productos.



**Capyc - Descripción del puesto**

Título del puesto: Responsable de sistemas

Departamento: Producción

Tareas y responsabilidades

- \*Generar registros
- \*Interactuar con el personal
- \*Actualización de registros
- \*Preparar informes

Requisitos educacionales: Técnico

Relaciones internas: Jefatura de fábrica, pares y subordinados

Cualidades necesarias: habilidad verbal y comunicacional, habilidad para realizar cálculos, habilidad de diagnóstico.



## ANEXO 2: ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA

### TEMÁTICA: PROPUESTA PARA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO.

#### JEFATURA DE PLANTA

**¿Cual es el trabajo que desarrolla el ámbito de recursos humanos con las necesidades del resto de las áreas?**

El proveer de personal para cubrir distintas necesidades que requieren los sectores, siendo estos puestos con un cierto nivel de calificación, y para otros solamente el cumplir con un número de requisitos que la cooperativa exige para cada caso.

**¿Conocen en el ámbito de gestión de RRHH lo que puede aportar un modelo de gestión por competencias?**

No es mucho lo que conocemos sobre este enfoque, pero entendemos que aplicando este concepto en nuestras tareas diarias nos permitirá mejorar nuestro desempeño y elevar sustancialmente la manera de gestionar en cada uno de nuestro puesto de trabajo.

**¿Es posible instrumentar en su área de gestión un modelo basado en competencias, y creen que puede adaptarse este enfoque al objetivo que tiene la cooperativa?**

Si se puede instrumentar este nuevo modelo y nuestra adaptación tendrá como propósito fortalecer el cumplimiento de las exigencias normativas, e incorporar una mayor calificación de nuestras tareas.

**¿Creen que aplicando herramientas que puedan establecer el nivel de competencia laboral en el área podría aportar un mayor beneficio al proceso?**

Sin duda de que si, ya que mejoraríamos nuestra eficiencia aportándole al proceso una mejor calidad en todo lo que respecta a su actividad con las mismas condiciones y recursos con lo que hoy cuenta el área y la cooperativa toda.



**¿Como se relacionarían los enfoques en RR.HH con los que cuentan si se aplica un modelo por competencias?**

Se debería reformular el sistema del que cuenta la cooperativa ya que este modelo cambiaria sustancialmente los mecanismos de cómo realizar el reclutamiento y selección del personal, y sobre todo el manejo actualizado de las descripciones de puestos como punto inicial sobre lo que se tiene y lo que se persigue conseguir con la aplicación de este nuevo enfoque.

**¿El proceso de formación del personal está orientado hacia el desarrollo de las competencias, y si no es así cree que es viable?**

La formación del personal esta orientado a generar el compromiso de cada empleado en lo que necesita la cooperativa para cumplir con los programas productivos y calidad, poniendo como foco la búsqueda de un mejor desempeño en su puesto de trabajo. Pensamos que el desarrollo de competencias puede ser posible porque sin saberlo muchas de ellas se vienen poniendo en práctica, quizás de manera desordenada, solo faltaría un esfuerzo adicional para ordenarlas y darle sentido a cada una de ellas.

**¿Cree Ud. que profesionalizar la gestión de recursos humanos puede proveer de personal preparado y acorde al puesto que ocupa?**

Sin duda de que si, ya que la profesionalización de la gestión es una materia pendiente para la cooperativa. El porque de esta respuesta, es sencilla, la cooperativa en estos años puso muchos esfuerzos en el crecimiento productivo y el posicionamiento en el mercado, dejando para una segunda etapa el fortalecimiento integral de toda su estructura en el cual se encuentra específicamente el área de recursos humanos. Esto que para nosotros es un trabajo lento pero seguro, quizás no sea comprensible para el entorno.

**¿Conoce lo que puede brindar un modelo de competencia para el desarrollo personal?**

Lo que suponemos que bien aplicada nos permitirá descubrir nuestras capacidades y mejorar sustancialmente nuestro desempeño tomando mejores decisiones para beneficio propio y por consecuencia para la cooperativa a la cual pertenecemos.



**¿Cree que aplicando este modelo, le generara una ventaja competitiva con respecto a otros sectores de la cooperativa?**

Creemos que al haber sido elegido para aplicar este modelo en el ámbito de producción sin duda que nos servirá de mucho, ya que obtendremos en primera instancia un mejor desarrollo al del resto de la áreas, y a partir de ello buscar mejorar el desempeño, nuestra propia productividad y una mayor satisfacción en lo que hacemos.

**¿Porque creen que puede adoptarse el modelo de gestión por competencias como esquema de trabajo?**

Porque las condiciones humanas en el área están aptas para la búsqueda de nuevos desafíos, ya que contamos con profesionales calificados y preparados para modificar nuestro actual sistema de trabajo por otros con mejores resultados.

**¿Como supone que puede impactar la implementación del mismo y con que dificultades se podrían encontrar?**

Si la implementación de este modelo se pone en practica respetando la actual filosofía de trabajo que viene llevando la cooperativa, sin duda que el impacto será positivo, no solo para el sector bajo estudio, sino que para el resto de las áreas que en el futuro desean ampliar a su sistema de trabajo esta nueva propuesta. Las dificultades que se podrían manifestar es la de determinar ciertamente nuestras potenciales competencias que hoy no hacemos uso de ellas, y si este descubrimiento nos proveerá mejores condiciones para afrontar nuestras obligaciones y actividades diarias.

**¿Podría mencionar un “momento” de la cooperativa en el cual corriera peligro la implementación del modelo por competencias?**

No podemos asegurar que puedan producirse “momentos” que eviten una posible implementación de este nuevo modelo, lo que si creemos es que los tiempos que hoy vive la cooperativa son muy acotados y apremiantes, por el cual podrían generar retrasos en el formato organizativo del programa, y la posibilidad cierta de poder determinar con mayor profundidad cada una de las competencias con la que cuenta el personal de acuerdo a su función dentro del área.

**¿En la actualidad, tienen identificadas distintos tipos de competencias?**

La realidad es que no venimos llevando adelante nuestras funciones bajo un concepto de competencias, lo que si difundimos a diario es la mejora en cada uno de los



aspectos sobre la base en nuestras propias habilidades personales, los conocimientos sobre cada actividad y la motivación de que disponemos para conseguir resultados que lleven al crecimiento de nuestro propio desempeño.

**¿Piensan que un proyecto de modelo de competencia puede llevar a un mayor desarrollo del crecimiento de la productividad?**

Aprovechar más nuestra potencialidad es lo que nos motoriza este desafío, si obtendremos un crecimiento de la productividad, no lo sabemos, pero entendemos que la aplicación de esta herramienta nos permitirá conocer el verdadero aporte que con nuestro trabajo entregamos al proceso productivo.



## ANEXO 3: CUESTIONARIO A LOS RESPONSABLES DE LA AREAS II Y III

### TEMÁTICA: PROPUESTA PARA EL CAMBIO

Sr colaborador: Responda las preguntas de manera sincera, no hay respuestas correctas ni incorrectas. Serán de carácter anónimo y con entera confiabilidad. Agradecemos su colaboración.

**1- ¿Cuál es el área en la que te desempeñas?**

- Administración
- Sistemas
- Ventas
- Jefe de fabrica
- Producción
- Calidad

**2- Cuanto hace que te desempeñas en esa área?**

**3- ¿Con que frecuencia interactúas con otras áreas?**

- Siempre
- Cuando es necesario

**4- Si tu respuesta anterior fue afirmativa. ¿Con que áreas interactúas en tu tarea habitual?**

- Administración
- Sistemas
- Ventas
- Jefe de fabrica
- Producción
- Calidad

**5- La cooperativa donde Ud. Trabaja tiene ciertos objetivos. ¿Qué opina Ud. Sobre ellos?**

- Esta de acuerdo



- Cree que será conveniente revisarlos y modificarlos
- No los conoce en detalle

**6- ¿Alguna vez tuvo que defender a la cooperativa frente a sus subordinados?**

- Siempre
- A veces
- Nunca

**7- Frente a una dificultad ¿Cómo lo resuelve?**

- No lo comunica y, lo resuelve por cuenta propia.
- Lo comunica y, lo resuelve por su cuenta.
- Lo informa a otras áreas y/o a la gerencia y, lo resuelven en conjunto.
- Lo informa y deja que otros lo resuelvan
- No lo comunica ni lo resuelve

**8- ¿Cree que sus subordinados hacen lo que Ud. les indica, se siente escuchado cuando les habla?**

- Sí, siempre
- Si, hacen lo que indico. Pero no siempre me escuchan
- A veces me escuchan y hacen lo que indico
- Me escuchan, pero no hacen lo que les indico

**9- ¿Alguna vez hizo una propuesta para mejorar la labor o solucionar un problema?**

- Si
- No

**10- Si tu respuesta anterior fue afirmativa ¿Se implementó?**

- Si y funciono
- No, pero me escucharon

**11- ¿Qué aspectos de la cooperativa le gustaría mejorar? Mencione los que considera más importante y/o urgentes.**



**12 - ¿El reclutamiento y selección le aporta personal con los conocimientos que requiere el puesto a ocupar?**

ENTREVISTADO	SI	NO	A VECES
JEFATURA PLANTA	X		
RESPONSABLE PRODUCCION		X	
RESPONSABLE CALIDAD		X	
RESPONSABLE SISTEMAS			X

**13 - ¿Los puestos son cubiertos con personal calificado?**

ENTREVISTADO	SI	NO	A VECES
JEFATURA PLANTA			X
RESPONSABLE PRODUCCION		X	
RESPONSABLE CALIDAD		X	
RESPONSABLE SISTEMAS	X		

**14 - ¿El reclutamiento y selección cubren las expectativas del área en la que Ud. es responsable?**

ENTREVISTADO	SI	NO	A VECES
JEFATURA PLANTA			X
RESPONSABLE PRODUCCION			X
RESPONSABLE CALIDAD		X	
RESPONSABLE SISTEMAS			X

**15 - ¿Las vacantes son cubiertas en los tiempos que requiere el sector?**

ENTREVISTADO	SI	NO	A VECES
JEFATURA PLANTA		X	
RESPONSABLE PRODUCCION		X	
RESPONSABLE CALIDAD			X
RESPONSABLE SISTEMAS			X



**16 - ¿En las entrevistas, participan personal del sector solicitante?**

ENTREVISTADO	SI	NO	A VECES
JEFATURA PLANTA	X		
RESPONSABLE PRODUCCION		X	
RESPONSABLE CALIDAD		X	
RESPONSABLE SISTEMAS		X	

**17 - ¿Tienen en su sector perdida de personal calificado/no calificado?**

ENTREVISTADO	SI	NO	A VECES
JEFATURA PLANTA	X		
RESPONSABLE PRODUCCION	X		
RESPONSABLE CALIDAD	X		
RESPONSABLE SISTEMAS			X

**18 - ¿Llevan adelante programas evaluación desempeño para el personal a su cargo?**

ENTREVISTADO	SI	NO	A VECES
JEFATURA PLANTA		X	
RESPONSABLE PRODUCCION		X	
RESPONSABLE CALIDAD		X	
RESPONSABLE SISTEMAS		X	

**19 - ¿Tienen implementado un programa de rotación de puestos en la cooperativa?**

ENTREVISTADO	SI	NO	NO RESPONDE
JEFATURA PLANTA		X	
RESPONSABLE PRODUCCION		X	
RESPONSABLE CALIDAD		X	
RESPONSABLE SISTEMAS		X	



**20 - ¿Aplica en su función los objetivos generales y específicos que propone la cooperativa?**

ENTREVISTADO	SI	NO	A VECES
JEFATURA PLANTA	X		
RESPONSABLE PRODUCCION	X		
RESPONSABLE CALIDAD	X		
RESPONSABLE SISTEMAS	X		

**21 - ¿Conocen en el ámbito de gestión de RRHH lo que puede aportar un modelo de gestión por competencias?**

ENTREVISTADO	SI	NO	NO RESPONDE
JEFATURA PLANTA		X	
RESPONSABLE PRODUCCION		X	
RESPONSABLE CALIDAD			X
RESPONSABLE SISTEMAS		X	

**22 - ¿Es posible instrumentar en su área, un modelo basado en gestión por competencias?**

ENTREVISTADO	SI	NO	NO RESPONDE
JEFATURA PLANTA	X		
RESPONSABLE PRODUCCION	X		
RESPONSABLE CALIDAD	X		
RESPONSABLE SISTEMAS			X



**23 - ¿Creen que aplicando esta herramienta podría aportar un mayor beneficio a sus actividades?**

ENTREVISTADO	SI	NO	NO RESPONDE
JEFATURA PLANTA	X		
RESPONSABLE PRODUCCION	X		
RESPONSABLE CALIDAD			X
RESPONSABLE SISTEMAS			X

**24 - ¿El proceso de formación del personal está orientado hacia el desarrollo de las competencias?**

ENTREVISTADO	SI	NO	NO RESPONDE
JEFATURA PLANTA		X	
RESPONSABLE PRODUCCION		X	
RESPONSABLE CALIDAD		X	
RESPONSABLE SISTEMAS		X	

**25 - ¿Cree Ud. que profesionalizar la gestión de recursos humanos puede proveer de personal preparado y acorde al puesto que ocupa?**

ENTREVISTADO	SI	NO	NO RESPONDE
JEFATURA PLANTA	X		
RESPONSABLE PRODUCCION	X		
RESPONSABLE CALIDAD	X		
RESPONSABLE SISTEMAS	X		



**26 - ¿Conoce lo que puede brindar el modelo por competencia para el desarrollo personal?**

ENTREVISTADO	SI	NO	NO RESPONDE
JEFATURA PLANTA	X		
RESPONSABLE PRODUCCION		X	
RESPONSABLE CALIDAD			X
RESPONSABLE SISTEMAS		X	

**27 - ¿Cree que aplicando competencias, les generara una ventaja operativa con el resto de los sectores?**

ENTREVISTADO	SI	NO	NO RESPONDE
JEFATURA PLANTA	X		
RESPONSABLE PRODUCCION	X		
RESPONSABLE CALIDAD	X		
RESPONSABLE SISTEMAS	X		

**28 - ¿Creen que puede adoptarse el modelo de gestión por competencias como esquema de trabajo?**

ENTREVISTADO	SI	NO	NO RESPONDE
JEFATURA PLANTA	X		
RESPONSABLE PRODUCCION	X		
RESPONSABLE CALIDAD	X		
RESPONSABLE SISTEMAS	X		