



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

PROYECTO DE GRADO

“Gestión por competencias: lograr una ventaja competitiva a través de las personas”

Alumnas:

- Achrem, Maia Karla D.N.I 35.593.970
- Agüero Reyna, Nerea Jaqueline D.N.I 35.576.591

Docente Tutor: Dolgonos, Adrián



ÍNDICE

1- DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS 2

2- TÍTULO..... 3

3- RESUMEN..... 4

4- INTRODUCCIÓN 5

5- PREDIAGNOSTICO..... 7

 5.1 Planteamiento de problemas: 7

 5.2. Justificación: 7

6- OBJETIVOS..... 8

 6.1- Objetivo General: 8

 6.2- Objetivos Específicos:..... 8

7- ALCANCE DEL TRABAJO 8

8- MARCO TEORICO 9

9- METODOLOGIA 42

10- ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS 43

11- DIAGNOSTICO..... 53

12- PROPUESTAS 56

13- RESULTADOS / TENDENCIAS 82

14- CONCLUSIONES 82

15- BIBLIOGRAFIA..... 84

16- ANEXOS..... 85



1- DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

Llegar a esta instancia implicó mucho esfuerzo y perseverancia, a pesar de las adversidades, siempre mantuvimos nuestra meta fija; por ello, nos planteamos la idea de desarrollar una perspectiva innovadora dentro del campo de los Recursos Humanos.

Dedicamos cada página, a aquellas personas que nos ayudaron día a día a enfrentar los desafíos que se fueron presentando, a quienes fueron nuestro soporte constante y nunca dejaron de motivarnos.

Es por ello que queremos expresar nuestra gratitud, a los profesores por enseñarnos a crecer profesionalmente, principalmente a nuestro tutor, el Profesor Adrián Dolgonos. Por su predisposición, asesoramiento y buenos consejos, para el correcto auge de nuestro proyecto, que nos abrió las puertas y nos ofreció su paciencia, valorando nuestros ideales y conocimientos.

Además, agradecemos a quien nos dio la oportunidad de poder llevar a cabo nuestro proyecto con la empresa "XX", por su tiempo, colaboración y participación; y reconocemos a quienes realizaron sus aportes.

Hacemos una especial mención a nuestras familias, a las que agradecemos intensamente por creer en nosotras y, ser nuestros pilares en todas las etapas de vida. Gracias a ellos, por cada palabra de aliento.



2- TÍTULO

“Gestión por competencias: una ventaja competitiva a través de las personas”



3- RESUMEN

El presente proyecto trata de mostrar cómo una fábrica de calzados de moda de mujer puede a través de sus colaboradores mejorar y lograr una ventaja competitiva, con el afán de considerar sus competencias como la mejor forma de poder ser, hacer y actuar, permitiendo que se aprovechen y desarrollen de manera más óptima sus conocimientos, habilidades y destrezas; logrando mayor predisposición y compromiso para con los procesos y actividades en los que se encuentran involucrados y, fortaleciendo las relaciones interpersonales entre pares y superiores. Lo que permitirá a la empresa encaminar su estrategia de negocio.

Por consiguiente se establecieron objetivos, apalancados por un marco teórico donde se explicas diferentes ideas/ teorías respecto a la Gestión por Competencias, desde la vista de rediseño de puesto a través de un programa de concientización. Por lo cual, se llevó a cabo el relevamiento de la información, su análisis y diagnóstico para detectar las fortalezas y debilidades de sus colaboradores. De esta forma planteamos diferentes propuestas, interrelacionadas, para desplegar todo el potencial humano generando la satisfacción a nivel individual, grupal y organizacional en la relación al desarrollo de las competencias.

Al finalizar realizamos la conclusión respecto al rediseño de puestos por competencia, considerando el núcleo del proyecto de grado, enfocándonos sobre la importancia del “capital humano” como ventaja inigualable.



4- INTRODUCCIÓN

Actualmente el mercado laboral exige cada vez mas de personal con excelente desempeño, donde solamente existe una forma de lograrlo y es justamente mediante una gestión por competencias.

El presente proyecto de intervención está enfocado a la propuesta de rediseño de puesto por competencias y, de un programa de concientización para la empresa "XX"; la misma dedicada a la fabricación de calzado de moda para la mujer. Mediante los recursos, competencias y capacidades existentes en su estructura, nos orientamos al logro de una ventaja competitiva a través de las personas; para poder concientizar al personal operativo y administrativo con la finalidad de lograr la estrategia de negocio que se persigue.

La característica principal de la gestión por competencias es que la empresa seleccionada pueda desarrollar su potencial de manera óptima. Es decir, gestionar correctamente los recursos de una organización beneficiándola con la creación de una ventaja competitiva para responder correctamente a los desafíos que presenta el ambiente externo; pues el éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano. Cuanto mejor integrado este el equipo más fuerte será la empresa. Esto es la gestión por competencias.

La aplicación de este enfoque ofrece la novedad de un estilo de dirección que prima el factor humano. Basado en la comprensión de que toda organización está constituida por personas, que darán a la organización su dimensión real, además de marcar las diferencias competitivas.

En base a la propuesta mencionada es necesario analizar qué quiere hacer la empresa, qué hace o sabe hacer y qué es capaz de hacer o de ser mejor que la competencia. Por lo cual planteamos un estudio cualitativo, de carácter exploratorio, descriptivo y correlacional; cuyo resultado permitirá que la empresa "XX" pueda conocer qué tan preparada se encuentra, en términos de sus recursos y capacidades, para lograr su estrategia de negocio. Principalmente, integrando sus recursos humanos en conjunto sinérgico con los demás recursos disponibles y de



este modo lograr a través de su personal desarrollarse en el mercado de manera diferenciadora, debido a que el factor humano es el componente fundamental.

Mediante las entrevistas gestionadas generamos el relevamiento de la información sobre la realidad de la empresa XX. Por otro lado llevamos a cabo la observación directa e indirecta al Gerente General, Jefes/administrativos y operarios.

Para obtener información acerca de las necesidades y las maneras de satisfacerlas realizamos entrevistas estructuradas al Gerente General y semi-estructuradas a los operarios y, para la comprensión y el conocimiento de las condiciones sociales y culturales, tanto internas como externas a la organización a investigar efectuamos la observación directa e indirecta.

Asimismo, consumamos encuestas y cuestionarios (niveles gerenciales, funcionales y operacionales), que nos permitieron definir contenidos iniciales del proyecto, a través de preguntas abiertas y cerradas. Permitiéndonos obtener información sobre procesos, necesidades, aspiraciones, inconformidades, con los cuales se pudo identificar fortalezas y debilidades.

Durante la exploración inicial detectamos la necesidad que la empresa "XX" tiene de mejorar su estrategia de negocio, afectada por el escaso compromiso y conciencia de todo su personal, pero principalmente perturbada por la obsolescencia de las competencias distintivas asociadas al personal.



5- PREDIAGNOSTICO

5.1 Planteamiento de problemas:

Mediante la información relevada, a través de encuestas y observaciones, en las diferentes áreas de la empresa "XX", se detectaron los siguientes problemas:

- No todos los operarios y administrativos, están informados de las metas y objetivos de sus actividades, por lo que genera falta de conocimiento influyendo negativamente en sus resultados.
- Puntualmente no se desarrollan determinadas habilidades en cada puesto de trabajo, desviando sus esfuerzos de acuerdo al mando que ocupa dentro de la empresa (ejecutivo, intermedio y operativo); agraviando los requerimientos solicitados, inclusive por la misma demanda del cliente, generando demoras en los tiempos de producción y entrega del producto.
- Cada mando no reconoce el valor del compromiso; por lo que la resolución de problemas diarios es ineficiente.
- Reciben capacitaciones mínimas, de las cuales muy pocos asisten. Este último, ultrajado por un débil seguimiento y control de los jefes de planta y el despliegue de destrezas ineficientes aplicadas por los operarios.

5.2. Justificación:

Los desvíos anteriormente mencionados, se fundamentan en la ausencia de una ventaja competitiva sólida que permita marcar una diferencia en el mercado en el cual interactúa la empresa "XX". Particularmente, se detectó, que esta deserción estaba directamente relacionada a las competencias (conocimientos, habilidades, aptitudes y destrezas) del personal que trabaja en la fábrica.

Por medio de este proyecto, se pretende contribuir a la empresa "XX" para orientarla en aquellas competencias relevantes de sus colaboradores, considerando un posible rediseño de puestos, dado que este último será un nexo al compromiso con las tareas, la aplicación eficiente de habilidades y destrezas, la capacidad de respuesta y de participación en las labores, objetivos y metas.



6- OBJETIVOS

6.1- Objetivo General:

Proponer un rediseño de puesto por competencias y un programa de concientización orientados a la estrategia de negocio que desea lograr la empresa XX.

6.2- Objetivos Específicos:

- Orientar a los directivos en la definición de su misión y objetivos, para su participación e involucramiento antes y durante la aplicación en técnicas de construcción de perfiles por competencias.
- Sugerir un compendio de competencias que responda a las necesidades de los puestos a nivel gerencial, funcional y operativo.
- Perfilar la competitividad del personal operativo y administrativo, considerando sus principales habilidades y conocimientos.
- Proponer un programa de concientización para los empleados, aludiendo a la importancia de sus competencias laborales en la rutina diaria y al aporte de ideas y sugerencias para fortalecer la estrategia de negocio establecida.

7- ALCANCE DEL TRABAJO

El abordaje del presente trabajo se realiza con una empresa de la Capital de Córdoba (Argentina), dedicada a la fabricación de calzados de moda destinado al sexo femenino. La misma cuenta con una dotación de 35 empleados, en todas sus áreas y departamentos, entre los cuales 18 son de sexo femenino y 17 de sexo masculino. El personal de sexo femenino es el que participa particularmente en la elaboración del producto, sin embargo no se descarta ni desecha la participación del personal masculino.

Frente a lo anteriormente mencionado, destacamos que para el logro del objetivo general planteado en el inciso .I) del presente trabajo, es necesario considerar a todo el personal involucrado en la organización, ya que la misma necesita de un total compromiso y conciencia de todo su personal para lograr aplicar el modelo y por ende impulsar su estrategia de negocio centrándose en una ventaja



competitiva a través de las personas. Por ello, analizaremos cada nivel organizacional; tanto el superior (Gerencia General), como el intermedio (Jefes / Administrativos) y el nivel inicial (Operarios), logrando definir y determinar las competencias básicas distintivas en lo que concierne a todo el personal.

En cuanto a la factibilidad de ejecución que desarrollaremos en dicho trabajo es mediante el contacto directo (por un vínculo amistoso) que tenemos con uno de los socios-gerentes de la fábrica, a través de él logramos entablar una relación con los demás niveles que integran la empresa y de esta manera estar en contacto con toda la plantilla de personal que la componen.

8- MARCO TEORICO

En la actualidad se ha producido una ruptura del método denominado taylorista, en el que el trabajador tenía un puesto y una función prevista de antemano y, por tanto, muy rígida, para ir a una nueva escala de valores más flexible en la que se valora al capital humano como un conjunto de actitudes, habilidades y conocimientos, puestos a disposición de un colectivo empresarial.

Las empresas se conciben hoy como un conjunto de personas que llevan a cabo actividades para la consecución de objetivos planificados. El éxito o fracaso de la empresa reside en el conocimiento o aprovechamiento de las capacidades, habilidades, conocimientos y actitudes de las personas, para la consecución de los objetivos que se ha fijado. Hoy, triunfan las empresas que saben desarrollar su potencial, su personal, los métodos y sistemas. Por esto, la tendencia de las empresas se dirige hacia la gestión del talento humano (Chiavenato, 2000) y la humanización de la gestión, al potenciar las características del personal en función de los roles, puestos y tareas.

Dado que el presente trabajo se desarrolla para el rediseño de puesto por competencias, que le permita a la empresa "XX", potenciar su gestión de RR.HH., en busca de mejorar su competitividad para la estrategia de negocios definida, será necesario aclarar varias concepciones.



Antecedentes del término competencia

Partiremos definiendo el concepto de competencia, ya que, está cobrando mucha importancia en la actualidad, siendo uno de los más actuales en el contexto empresarial. Sin embargo, no es algo nuevo. Su origen surge a inicios de los años 60, el profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, David McClelland propone una nueva variable para entender el concepto de motivación: Performance/Quality, considerando el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y el segundo como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos).

No obstante, por una razón u otra, la problemática universal en torno a qué formación debe poseer la persona, y que fuere adecuada para desempeñarse con éxito en un puesto determinado, aún no estaba resuelto.

En el año 1973, McClelland demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia por si solos no eran capaces de predecir con fiabilidad, adecuada, adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia el éxito profesional.

Esto lo condujo a buscar nuevas variables, a las que llamó competencias, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral. Durante estas investigaciones encuentra que, para predecir con una mayor eficacia el rendimiento, era necesario estudiar directamente a las personas en su puesto de trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos con las de aquellos que son solamente promedio. Debido a esto, las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que “realmente causa un rendimiento superior en el trabajo” y no “a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo” (McClelland, 1973).

Dichos componentes de logro, no se dan en todos los individuos, sino en aquellos capaces de alcanzar un desempeño exitoso de sus funciones. Pero, ¿cuáles son dichos componentes?, al respecto es importante resaltar la idea sobre



que la competencia no es la suma de una serie de factores, sino la combinación sinérgica de los mismos. Es decir, estos componentes están relacionados con los motivos, los rasgos, los valores, las habilidades y los conocimientos de cada persona, pero sólo su adecuada combinación produce un desarrollo de una competencia en un determinado nivel. La competencia es relativamente estable en el tiempo; es decir, las competencias no suelen evolucionar en forma natural, suelen ser necesarios programas de desarrollo específicos para dichas competencias. A partir de estas ideas, se empieza a elaborar perfiles profesionales “ideales”, basados en competencias para la gestión de las políticas de contratación y formación. (p.11)

La metodología para la elaboración de estos perfiles profesionales “ideales” consistía en la comparativa entre dos grupos de individuos:

1er grupo: Aquellos que alcanzaban un rendimiento normal en el desempeño de sus funciones

2do grupo: Aquellos que tenían un rendimiento excelente.

Una aproximación al sistema de gestión de RR.HH. por competencias

Resulta oportuno comenzar por desagregar la unidad básica de análisis de modelo de gestión de RR.HH. objeto de estudio: la **competencia**. Por ello, consideramos dos tareas básicas e introductorias. En primer lugar, definir el concepto de competencias a través de las distintas aproximaciones de los autores más destacados en la materia; y en segundo lugar, señalaremos algunas clasificaciones que permitan priorizar el tratamiento de determinadas competencias.

1) Definición de competencia

La definición del concepto de competencia es un aspecto crucial al implantar un modelo de gestión de RR.HH. por competencias; no solo por el hecho de constituir la unidad de análisis, sino porque la mala interpretación o definición del término puede llevar a errores de base con importantes consecuencias negativas para toda la organización. Por ejemplo, una incorrecta definición de las competencias que puedan describir un puesto de trabajo dificulta las posibilidades de promoción del individuo que lo ocupa (Kydd y Oppenheim, 1990).



A lo largo del tiempo diferentes autores fueron brindando sus pensamientos y percepciones respecto al vocablo competencias, nos abocamos a desembarcar en un común denominador: El conjunto de conocimientos, aptitudes, habilidades y destrezas personales de un individuo.

Entre todas las definiciones que se pueden encontrar, en lo que respecta el término competencias, destacamos, la de la Lic. Ana Catalano (Catalano, 2006):

“Son capacidades de acción eficaz y reflexiva que las personas despliegan en los diversos ámbitos de mundo de la vida: saber ser, saber hacer, saber ser con otro, saber; de transferencia de habilidades y conocimientos aprendidos en un contexto determinado a otras situaciones o contextos; que les permiten a las personas trazarse estrategias cognitivas y resolutivas ante las situaciones problemáticas que se les presentan en el decurso de su accionar laboral o social; cuyo desarrollo comprende múltiples procesos de aprendizaje”.

Aludiendo a lo mencionado, hay que considerar que la definición de competencia ha sido abordada tradicionalmente por la literatura como una herramienta de actuación, pero para lograr una integración y desarrollo del modelo en la empresa es necesario entender la competencia como una herramienta de decisión y no de mera actuación (Rausch, Sherman y Washbush, 2001).

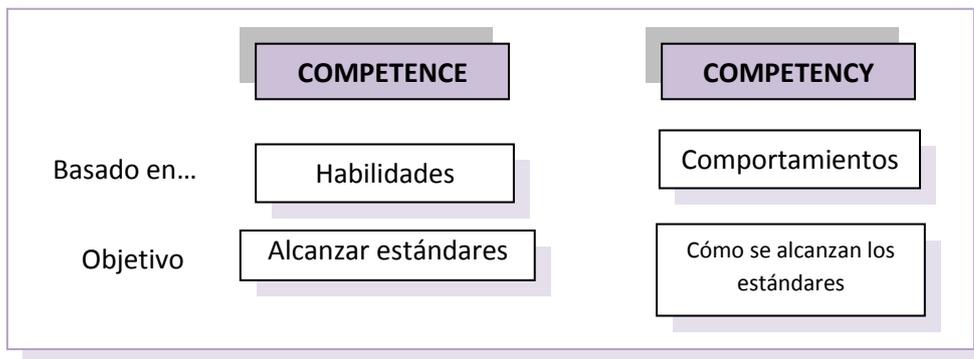
Al tratarse de un modelo que fomenta la cohesión estratégica con el resto de la organización, es necesario realizar una revisión literaria del concepto de competencia, destacando las principales diferencias entre todas las definiciones y analizando las consecuencias que la falta de concordia semántica puede generar en el diseño e implementación del modelo.

Según la lengua inglesa encontramos la diferenciación que hace Avkiran (2000, p.655) entre los términos “competence” y “competency”.

- El primer vocablo alude a las actividades o funciones en las que un individuo es competente y,

- El segundo, va más allá de lo vinculado a las características inherentes al individuo que le hacen ser competente. En cualquier caso, la aplicación de la competencia ha de producir un resultado positivo, orientada a un logro, que haga que un individuo sea competente en el desempeño de sus funciones (Woodruffe, 1993).

En el siguiente cuadro se muestran las diferencias entre “competence” y “competency”:



Fuente: Brophy y Kiely (2002, p.167)

Este cuadro permite ilustrar la diferente concepción que los modelos de gestión por competencias han tenido. El término “competence” hace referencia al desempeño demostrado en el ejercicio de sus funciones, incidiendo en el *output* que genera el trabajador; mientras que “competency” hace referencia a todos aquellos elementos inherentes al individuo que le facultan para alcanzar dicho desempeño, lo que refiere sobre el *input* que el trabajador posee (Horton, 2000).

Desde el punto de vista antedicho, identificamos dos perspectivas:

1-Si nos preguntamos *qué* debe hacer un individuo para alcanzar buenos resultados en el desempeño de sus funciones, nos aproximamos al término “competence”. Las competencias nacerán de los conocimientos y habilidades detectados en el proceso de diseño del modelo.

2-Si, por el contrario, nos cuestionamos *cómo* es un individuo que logra buenos resultados en dichas tareas o actividades, nos acercamos a la perspectiva “competency”. Las competencias surgirán de los motivos, valores, rasgos,



conocimientos, etc., de las personas que obtienen esos resultados y, en función de ello, se establecerán perfiles de referencia.

Mertens (1996), aporta una interesante diferenciación entre los conceptos de calificación y competencia:

“Mientras por calificación se entiende el conjunto de conocimientos y habilidades que los individuos adquieren durante los procesos de socialización y formación, la competencia se refiere únicamente a ciertos aspectos del acervo de conocimientos y habilidades: los necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada; la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado.”

Competencias desde la perspectiva sistemática

En una posición intermedia encontramos autores como Antonacopoulou y FritzGerald (1996), que defienden la coexistencia de la competencia definida en términos de “output” (competence) y de “input” (competency).

- El primer término permite una mayor objetividad a través de procesos de evaluación y,
- el segundo se enfoca hacia prácticas de índole más estratégica, como la formación y el desarrollo.

Clasificación de competencias

En función del contexto al que sea de aplicación la competencia (McLagan, 1997). Las distingue en:

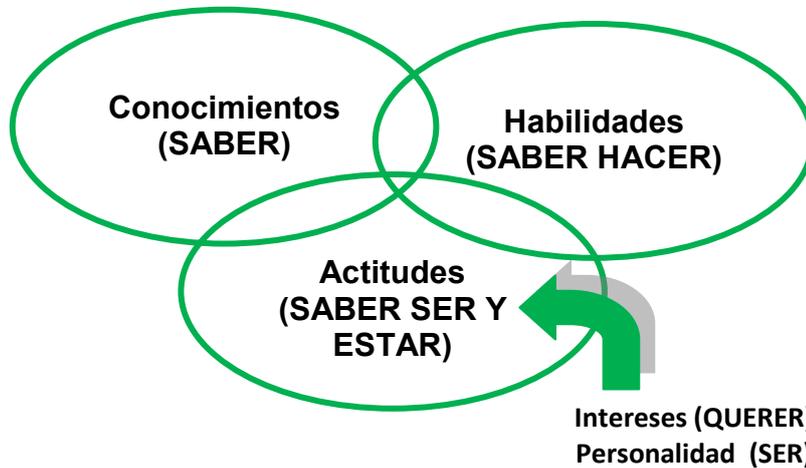
- ✓ **Las competencias en función de las tareas a desempeñar:** Es la más corriente y la que se ha seguido hasta ahora. Sería un concepto relacionado con el puesto de trabajo y no con el individuo, en el que la persona ha de ser competente (Woodruffe, 1991, p.30). No sería la gestión de competencias propiamente dicha ya que ni siquiera llega a hacer referencia explícita de las mismas.



-
- ✓ Las competencias en función de los logros y resultados a alcanzar: Estas competencias suelen llevar siempre la muletilla de “capacidad para...”, por ejemplo: “capacidad para generar beneficios”, “capacidad para la venta de productos”...
 - ✓ Las competencias en función de los conocimientos, habilidades y actitudes: Supone la creación de una taxonomía de las competencias en función de algunos de los atributos que la componen. Por ejemplo: conocimientos de ingeniería (competencia de conocimiento), capacidad para el manejo de cierta maquinaria (competencia de habilidades), comportamiento hacia el fracaso (competencia de actitud).
 - ✓ Las competencias en función de los rasgos distintivos de las personas destacadas por sus buenos resultados: competencias que tienen únicamente los trabajadores sobresalientes. Son aquellas que marcan la diferencia entre un trabajo mediocre y otro meramente satisfactorio respecto a un trabajo excelente.
 - ✓ Conjunto de atributos: grupos de conocimientos, habilidades, actitudes, comportamientos, tareas, actividades, resultados, logros, etc. Son formas híbridas de competencias donde se consideran, no sólo los atributos que conforman cada competencia, sino las sinergias que surgen de los mismos. Por ejemplo, si tomamos como competencia la “solución de problemas”, ésta estaría formada por distintos atributos, tales como técnicas y métodos para la solución de problemas (conocimientos), capacidad de análisis conceptual (habilidades), confianza en sí mismo y pensamiento optimista per realista (actitudes), etc.; y por la sinergia que surgen entre estos elementos.

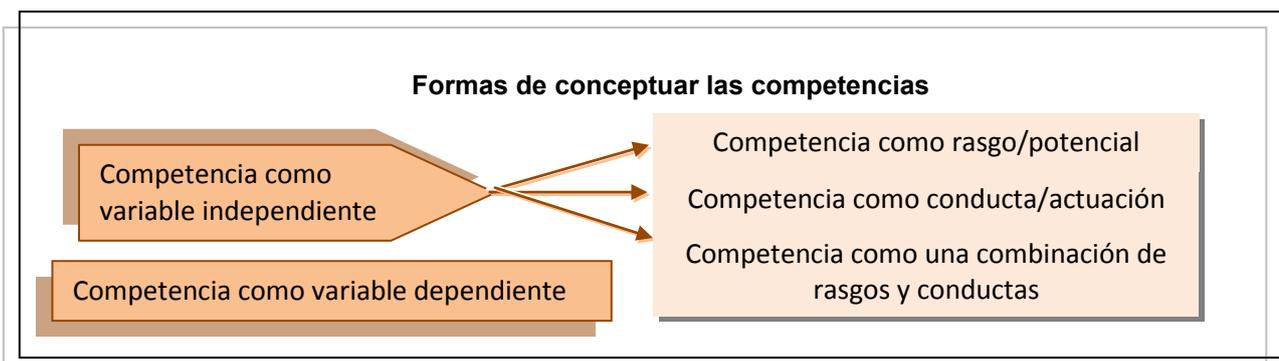
En la siguiente figura se muestra lo mencionado:

COMPONENTES DE LA COMPETENCIA PERSONAL



Fuente: Revista de Empresa N° 10 (2004) "La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los RR.HH. en la sociedad del conocimiento".

Citando a De Haro (2004) distinguimos tres grupos de competencias en función de los rasgos de los individuos o las conductas desarrolladas por éstos en el desempeño de su trabajo, todo ello bajo la consideración de la competencia como variable independiente, tal y como muestra el siguiente cuadro.



Fuente: De Haro (2004, p.10)

Para este autor, entender la competencia como una variable independiente supone que ésta constituye la causa u origen del desempeño o resultado en el trabajo; mientras que su condición como variable dependiente cambiaría su causalidad,



permitiéndonos observar el efecto que otros factores tienen sobre nuestra unidad de análisis.

Considerando entonces, la competencia como variable independiente, ésta concepción puede ser entendida desde distintos puntos de enfoques (Lepsinger, 1999):

- ✓ **Enfoque de rasgos.** La competencia estaría formada por todos aquellos aspectos inherentes a la personalidad del individuo que le predisponen a adoptar un determinado comportamiento. En consecuencia, la competencia vendría determinada únicamente por el individuo.
- ✓ **Enfoque de conductas.** En este caso la competencia estaría formada por aquellas conductas observables del individuo que le conducen a un desempeño eficaz de sus funciones. Por lo tanto, bajo esta perspectiva se obvian todos aquellos rasgos del individuo que dificulten la observación y medición por parte de la empresa.
- ✓ **Enfoque híbrido.** Situación intermedia de las dos anteriores que supone un continuo entre dos extremos del enfoque de rasgos y el conductual.

Además, Le Boterf (2000) realiza una clara distinción entre el concepto “recurso” y el concepto “competencia”. Mientras los “recursos” serían los atributos o elementos de las competencias (conocimientos, aptitudes, habilidades, comportamientos, etc.), e incluso la suma de todos ellos; la “competencia” sería algo mucho más complejo, ya que, cada persona construye sus competencias combinando los distintos atributos que posee; atributos que no son los mismos en todos los individuos y además evolucionan con el tiempo. En definitiva, y citando textualmente al autor (p.86):

“La competencia es una disposición y no un gesto elemental o una operación. La competencia reside en el encadenamiento, la combinación, la realización de una secuencia”.



Elementos de las competencias

Al respecto existen distintas tipologías de elementos o atributos que conforman la competencia según distintos autores, sin embargo, la mayoría

de ellas coinciden y se pueden resumir en:

- **El saber actuar.** Está formado, en principio, por los conocimientos (saber) y la experiencia del individuo (saber hacer), sería por lo tanto un recurso incorporado a la persona. Bajo el enfoque de gestión por competencias, el saber es un elemento muy volátil (Bacq, 1996), ya que los instrumentos de validación de este elemento (diplomas, títulos, etc.) reflejan una serie de conocimientos o capacidades adquiridos en un determinado momento, que pueden quedar obsoletos con el transcurso del tiempo sino se reciclan, e incluso resultar insuficientes. Por otra parte, de nada sirve que el individuo tenga los conocimientos necesarios para actuar con competencia si no sabe cómo hacerlo. Por esta razón, la principal función de la organización respecto a este primer elemento consistiría en asegurar su desarrollo a través de distintos medios ya que, los conocimientos constituyen el elemento cognoscitivo de la competencia y, según Arce (2000, p.28), es el que menos relación guarda con el desempeño, por la posible obsolescencia comentada anteriormente. A este efecto, según la ecuación de la competencia de Losey (1999) el saber se correspondería con: la inteligencia, la educación y la experiencia. Según éste, la *inteligencia* es un elemento competencial del individuo sobre el que no se puede incidir ya que es una característica innata del mismo. De esta forma, la *educación* complementa a la inteligencia, ya que la misma permite que la inteligencia pueda ser desarrollada. Aunque la educación debe ser entendida como un proceso de aprendizaje continuo durante toda la vida y no solo como un trámite para la obtención de una determinada titulación. Por último, la *experiencia* entendida como el resultado de un proceso de entrenamiento en la vida real en el que el individuo interioriza, tanto las prácticas desarrolladas por él mismo en el contexto del trabajo individual, como las derivadas de una adecuada gestión de equipos de trabajo.



- **El querer actuar.** En este punto se tratan aspectos inherentes a la personalidad del individuo, y por lo tanto, mucho más subjetivos que los anteriores; hablamos, en definitiva, de lo que algunos estudiosos denominan “el saber ser”. Éste constituye, dentro del saber actuar, el elemento más importante bajo el prisma de la gestión por competencias, ya que se conforma como elemento diferenciador entre individuos que desempeñen las mismas funciones con los conocimientos y las mismas experiencias. Encontramos dentro del querer actuar las “*actitudes*” del individuo como elemento afectivo, y los “*comportamientos*” como elemento conductual. Las actitudes guardan una relación directa con los conocimientos. Cuanto más se conoce acerca de una competencia, más positiva es la actitud que se muestra frente a ella. Por su parte los comportamientos se configuran como el resultado de la combinación entre los conocimientos y las actitudes; es decir, en función del grado de conocimiento que se tenga sobre un determinado asunto y la actitud que nos genere dicho conocimiento, adoptaremos una conducta de mayor aceptación o rechazo (Arce, 2000).

COMPORTAMIENTO = CONOCIMIENTOS + ACTITUDES

Fuente: Elaboración propia.

COMPORTAMIENTO :(Gibson, 2001)

La conducta de un empleado es compleja porque está determinada por diversas variables del entorno, y por múltiples y distintos factores experiencias y sucesos de la vida de cada individuo. Todas estas variables individuales, habilidades / conocimientos, personalidad, percepciones y experiencias afectan a la conducta humana. La conducta de los empleados llevan a determinados resultados, que pueden ser positivos o negativos. , tanto en el desarrollo continuado de la actividad laboral como en el desarrollo del propio trabajador. Las conductas y los resultados sirven como retroalimentación, tanto para la persona como para su entorno.



Una gestión eficaz requiere reconocer las diferencias en las conductas individuales y que, siempre que sea posible, se deben tomar en cuenta en la gestión de las conductas la organización.

Para llegar a comprender las diferencias individuales, los gestores deben: 1) observar y reconocer esas diferencias;

2) estudiar las variables que influyen en la conducta de los individuos, y

3) descubrir la relación entre esas variables.

También es importante conocer como cada variable influye en el rendimiento de los empleados. La capacidad de observar las diferencias, para comprender las relaciones y para predecir sus lazos de unión facilita los intentos de los gestores para una consecución eficaz.

Tras muchos años de teorizaciones e investigaciones, se ha llegado a los siguientes principios generales:

1. La conducta tiene un origen claro.
2. La conducta tiene objetivos.
3. La conducta que puede ser observada es mensurable.
4. La conducta que no es claramente observable (por ejemplo, el pensamiento y la percepción) también es importante para la consecución de objetivos.
5. La conducta está motivada

ACTITUDES: (p.131)

Las actitudes son estados mentales de disposición para el despertar de las necesidades

Es un sentimiento positivo o negativo de buena disposición, conseguido y organizado a través de la experiencia, que ejerce una influencia específica sobre la respuesta de las personas a los demás, a los objetivos y a las situaciones.

1. Las actitudes se aprenden.



2. Las actitudes definen nuestra predisposición hacia determinados aspectos del mundo.
3. Las actitudes nos proporcionan bases emocionales de nuestras relaciones interpersonales y de identificación con los demás.
4. Las actitudes se organizan próximos al núcleo de la personalidad.

CONOCIMIENTO

El conocimiento es un conjunto de información almacenada mediante la experiencia, el aprendizaje (a posteriori), o a través de la introspección (a priori). En el sentido más amplio del término, se trata de la posesión de múltiples datos interrelacionados que, al ser tomados por sí solos, poseen un menor valor cualitativo. Platón (340 a.C)

Pongamos por ejemplo, la competencia de la orientación a los resultados. Una actitud favorable hacia los objetivos individuales puede hacernos suponer un mayor nivel en la consecución de esta competencia. Sin embargo, el conocimiento por parte del individuo de que se va a producir una reducción en los incentivos económicos derivados de la evaluación por objetivos, generará un comportamiento adverso a esta competencia. Es decir, actitudes aparentemente iguales pueden generar comportamientos distintos, y por lo tanto, vincularse con distintas competencias, y viceversa. Con esto, el comportamiento se configura como un elemento competencial más completo que el conocimiento o la actitud.

De este modo, las distintas combinaciones de elementos competenciales vinculados con el “saber”, el “saber hacer” y el “saber ser”, pueden recoger multitud de recursos, como mostramos en el siguiente cuadro: “Recursos para actuar con competencia”; todos ellos, incorporados a la persona.



Recursos para actuar con competencia

RECURSO	FORMA DE ADQUISICIÓN
Conocimientos generales.: saber comprender un fenómeno, situación, problema, procedimiento.	Educación formal o formación inicial y continuada.
Conocimientos específicos del entorno profesional: saber adaptarse y saber actuar a medida, respecto al contexto de trabajo de la persona.	Formación continua y experiencia profesional
Conocimientos de procedimiento: saber cómo hay que proceder según métodos y modos operativos.	Educación formal o formación inicial y continua
Conocimientos operativos o saber hacer: saber proceder y saber operar según métodos, procedimientos, que domina una persona.	Experiencia profesional.
Conocimientos y saber hacer fruto de la experiencia: conocimiento tácito para desempeñar una función.	Son resultado de la experiencia profesional y de la acción.
Saber hacer de relación: saber cooperar y saber comprometerse (escuchar, negociar, trabajar en equipo, etc.).	Experiencia profesional y social.
Saber hacer cognitivo: saber tratar la información y saber razonar, analizar, inducir, deducir, tomar decisiones, etc.	Educación formal, formación inicial y continua, experiencia social y profesional analizada.
Aptitudes y cualidades: saber participar y saber comprometerse.	Experiencia social y profesional.
Recursos fisiológicos: saber administrar su energía.	Educación.
Recursos emocionales: saber percibir una situación y saber captar señales débiles.	Educación.

Fuente: Le Boterf (2000, p.56)

Así pues, para saber actuar con competencia hay que contar, no sólo con unos conocimientos y una experiencia para saber qué hacer en una determinada situación hipotética, sino también una predisposición para ser capaz de enfrentarse a una situación real (García y Paniagua, 1997). Aun así, no basta contar con dicha capacidad de actuación, sino que es necesario que el individuo quiera ejercerla y poner sus competencias al servicio de la organización; es decir, para actuar con competencia también hay que querer actuar. Es necesario tomar en consideración otros factores conductuales y motivacionales que influyen en el comportamiento del individuo. Por lo tanto, como señala Gorsline (1996) la capacidad de los individuos

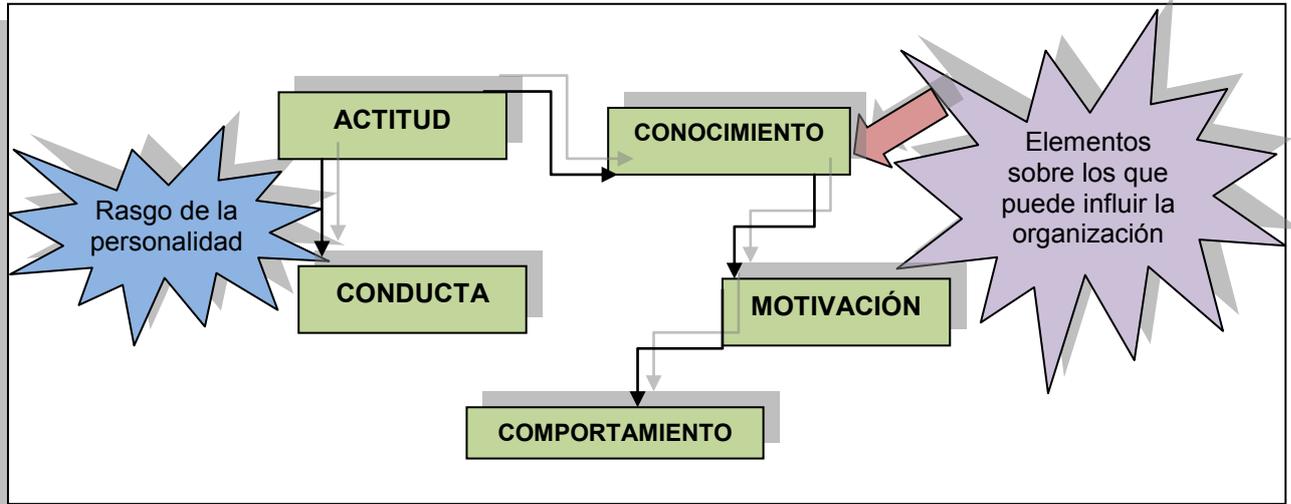


está más relacionada con la forma en la que éstos ponen sus conocimientos y habilidades al servicio de la organización que con dichos conocimiento u habilidades en sí mismos. Es más, no es suficiente con que el individuo acate aquello que está prescrito, sino que vaya más allá, que sea capaz de poner en práctica conductas y actos propios de un conocimiento innovador y no solamente rutinario. Dicha predisposición vendrá condicionada por ciertas características personales del individuo, tales como el rigor, la curiosidad, la reactividad, etc.

Sin embargo, en la práctica no ocurre esto. Las empresas tienden a discriminar este componente conductual a favor del cognitivo puesto que el segundo resulta mucho más fácil identificar, manejar, adquirir y modificar que el primero. Por lo tanto, los comportamientos como manifestación de las actitudes personales, son el verdadero elemento diferenciador de la competencia; el origen del comportamiento subyace en la actitud del individuo, es un elemento personal y prácticamente inimitable. Entonces, el comportamiento, como elemento competencial, permite la gestión de aspectos inherentes a la personalidad del individuo que pueden constituir en una capacidad distintiva. Los conocimientos y las habilidades no son por sí mismos, elementos suficientemente diferenciadores. Varios individuos pueden tener, por ejemplo, los mismos títulos, certificados o experiencia laboral. Sin embargo, el esfuerzo, el entusiasmo, la motivación e incluso la auto-consideración del individuo son aspectos que permiten distinguir a un trabajador exitoso de otro que no lo sea (Bergenhengouwen, 1997).

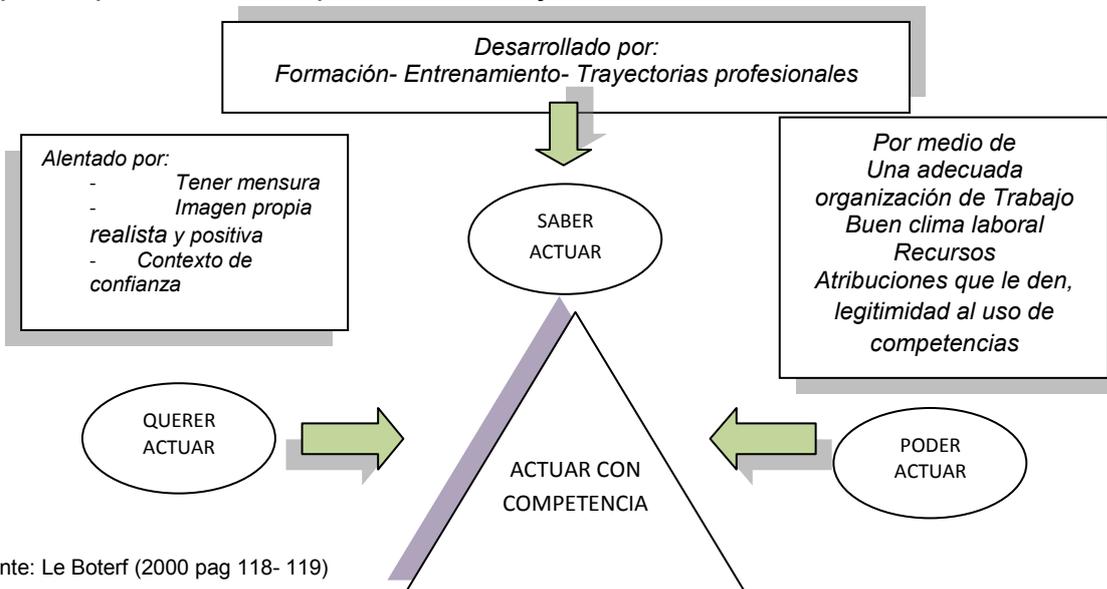
Por lo tanto, como podemos mostrar en el siguiente cuadro: “Configuración del comportamiento de un individuo”, en determinadas circunstancias dependerá de su motivación y su conducta, y esta última de su actitud, como rasgo de personalidad, frente a ciertas situaciones y del conocimiento que tenga dicha situación.

Configuración del comportamiento de un individuo



- **El poder actuar:** Es necesario que la empresa ponga a disposición de sus colaboradores todos los recursos y equipamientos necesarios para que pueda ejercer sus competencias; en otras palabras, que además de saber actuar y querer actuar con competencias, el individuo disponga de los medios necesarios para hacerlo. Cuanto mejores y más accesibles sean dichos recursos, mayor sea la posibilidad del trabajador para actuar con competencia.

Considerando lo anteriormente mencionado, plasmamos el siguiente esquema en el cual se observa cómo se combina el Querer Actuar, Saber Actuar y Poder Actuar, a los fines de Actuar con Competencias. Cada característica de los factores indicados permite responder de una manera eficaz frente las actividades que se plantean en un puesto de trabajo.



Fuente: Le Boterf (2000 pag 118- 119)



Las competencias esenciales

En el modelo de dirección de Bueno y Morcillo (1997), la **competencia esencial** está compuesta por tres habilidades distintivas:

- una de origen estructural (capital tecnológico y organizativo),
- otra del ámbito o del entorno socio económico (capital relacional)
- y una de carácter personal (capital humano).

De estas tres se obtiene la **core competence o competencia esencial**, que es la que genera que una organización sea diferente a otra y que consolide una ventaja competitiva propia y sostenida.

Además, el modelo de dirección por competencias básicas delinea tres argumentos primordiales (Menguzzato, 1991); el primero se encuentra relacionado con las actitudes o valores personales, tecnológicos, organizativos y relacionales, los que representan en definitiva *lo que quiere hacer la empresa*.

El segundo, trata de las aptitudes y recursos incorporados en las competencias distintivas, es decir, que en cuanto al capital humano significan aptitudes personales; con respecto a la tecnología, se refiere a los recursos tecnológicos, y en lo concerniente a lo organizativo, indica lo relacionado con el aprendizaje organizacional; dichas aptitudes en definitiva representan *lo que hace o sabe hacer la empresa*.

El tercer argumento es el de las capacidades; si se habla de las que se encuentran relacionadas con el capital humano, entonces, se hace alusión a las habilidades y experiencia del personal de la organización; si se cruza con el capital estructural, pero de forma más específica con el componente tecnológico, entonces, se aduce a las capacidades tecnológicas y de innovación en procesos y productos, y al mencionar las capacidades organizativas, se hace necesario profundizar en las habilidades directivas y de liderazgo del equipo de gestión, con lo que se tendrá en síntesis *lo que es capaz de hacer y de ser la empresa* mejor que la competencia, lo que será difícil de imitar y que se constituye en la fuente de su ventaja competitiva. Desde esta perspectiva, el papel que juegan, en la actualidad, las personas en la



empresa no las convierte en meros ocupantes de un puesto de trabajo, sino que las desarrolla para que puedan aportar lo mejor de sí mismas y que dicha aportación esté en línea con los objetivos de la organización. Se trata, en definitiva, de invertir en las personas como un valor altamente rentable y, para ello es necesario definir la visión de la empresa: *hacia dónde vamos*; los objetivos y la misión: *qué hacemos*; y a partir de la máxima conducción de la empresa, con su participación e involucramiento, decidir *cómo lo hacemos* (Martha Alles, 2005).

Esto significa que el modelo de gestión por competencias debe estar alineado a la estrategia de negocio de la empresa, para que la misma pueda alcanzar sus objetivos y, asimismo, logre desarrollar una destreza que la ubique en una posición de preferencia frente a los ojos del mercado.

Además, cabe destacar que el concepto más importante para el logro de una ventaja competitiva, es el de **competencias distintivas**. Por ello, es importante hablar acerca de ellas. Al respecto, Selznick (1957) fue el primero en mencionarlas. De igual forma, La Asociación Española de Contabilidad y Administración (1999), clasifica las competencias distintivas en: *estratégicas, tecnológicas, personales y organizativas*, las que articuladas con los recursos y capacidades se constituyen en los generadores de valor propios del análisis interno de la organización (Sáez de Viteri, 2000).

A continuación, se presenta una aproximación a la definición que Arango y Gil (2008) hacen de las competencias básicas distintivas presentadas en los modelos de Bueno y Morcillo (1997):

-La competencia estratégica: da la idea de la existencia de un proyecto orientado hacia los diferentes grupos de interés de la organización. Además, se asocia a la visión, la misión y los objetivos (lo que quiere ser la empresa), los recursos (lo que es y sabe hacer), las capacidades (lo que es capaz de hacer) y la gestión y coordinación de los anteriores.

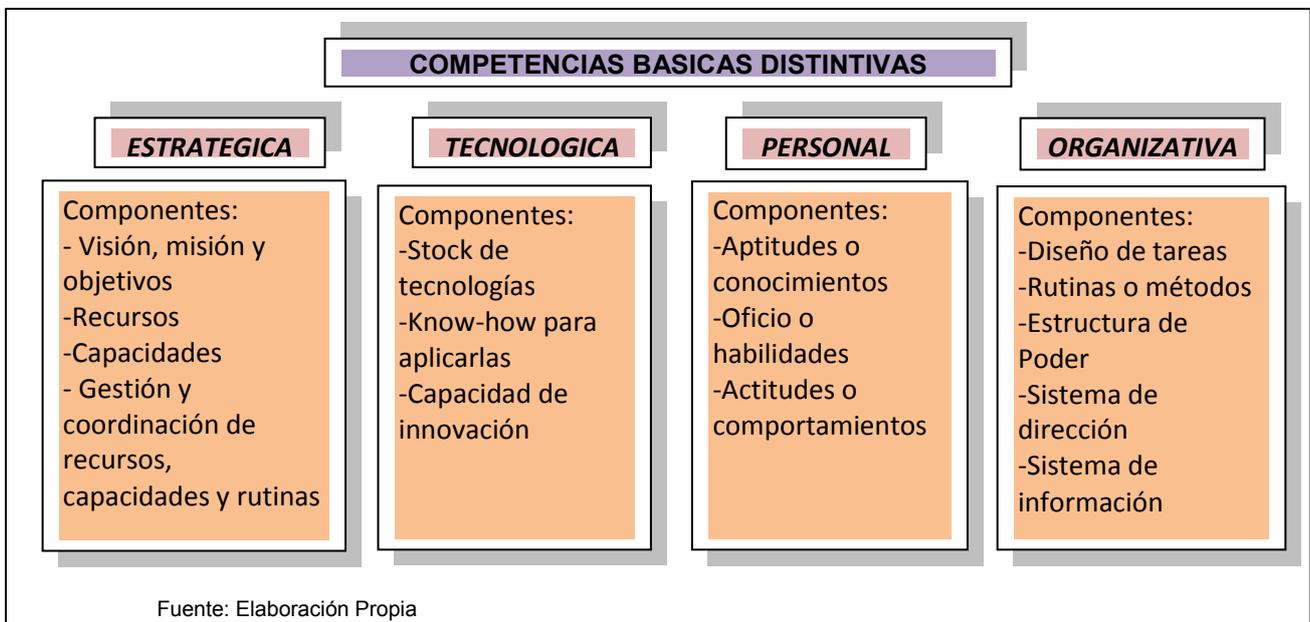
-La competencia tecnológica: expresa la capacidad de diseñar y fabricar que tiene la empresa. Los componentes serían: el stock de tecnologías, el saber cómo aplicarlas y su capacidad de innovación.



-La competencia de personal: denota el conjunto de capacidades de las personas tácitas o explícitas. Es el llamado Ethos de la organización que está compuesto por aptitudes o conocimientos (lo que saben hacer), habilidades (lo que pueden hacer) y las actitudes o comportamientos (lo que quieren hacer).

-La competencia organizativa: se refiere a la coordinación de las capacidades, recursos y rutinas a través de la estructura organizativa de la empresa. Se encuentra conformada por el diseño de las tareas, rutinas y métodos, estructuras de poder, sistemas de dirección e información.

De lo antes mencionado, establecimos el siguiente esquema conceptual:



Consecuentemente, determinamos como eje del presente trabajo las competencias básicas distintivas asociadas al personal, que denota el conjunto de capacidades de las personas tácitas o explícitas. Es el llamado Ethos de la organización que está compuesto por aptitudes o conocimientos (lo que saben hacer), habilidades (lo que pueden hacer) y las actitudes o comportamientos (lo que quieren hacer). En total sinergia con las competencias estratégicas, tecnológicas y organizativas.



Uno de los que reafirma la idea general, a la que se pretende llegar con el diseño de un modelo de competencias basado en las competencias básicas distintivas, fue tratado por Calderón (2006), quien afirma lo siguiente:

La importancia de las personas en el proceso de aprendizaje organizacional y en la generación de competencias básicas distintivas ha sido constatada por diversos investigadores. Pfeffer (1996 y 1998) y Ulrich (1997) han estudiado la importancia de las personas en generar ventaja competitiva sostenida. Así, por ejemplo, comprometer al trabajador con la empresa mediante políticas como el pago contingente aumenta la predisposición a adquirir nuevos conocimientos y habilidades e incentiva la existencia de iniciativa por parte de los trabajadores; Cuervo (1993) reconoce que la dimensión humana se ha convertido en factor clave de la productividad por cuanto ésta depende, en buena medida, del desarrollo de competencias de las personas, incluso más que de la inversión en capital (específicamente afirma que el crecimiento vía cambio tecnológico depende en mayor proporción de la inversión en educación que de la inversión en equipos). En este mismo sentido, Huselid (1995) encontró en su estudio que determinadas prácticas de gestión humana tienen impactos positivos sobre la productividad empresarial y el desarrollo de políticas de retención de trabajadores cualificados.

Tipologías de competencias

Si bien pueden existir varios tipos de competencias, decidimos insertar la tipología descrita por Marta Alles (2005) en la cual detalla otros aspectos de las competencias; y las clasifica en:

Competencias cardinales: Son aquellas que todos los integrantes del personal de una empresa deberán tener. Estas, a su vez, podrán transformarse en específica cuando sea desglosada en grados y conformen el perfil del puesto de la familia de puestos, según sea el diseño apropiado. Las competencias cardinales son las que deben poseer todo el personal de la organización y las mismas deben ser



contempladas en todos los subsistemas de gestión de recursos humanos o gestión de capital humano.

Competencias específicas: Aquellas que guardan relación directa con un puesto o familia de puestos. Estas aplicables a colectivos específicos.

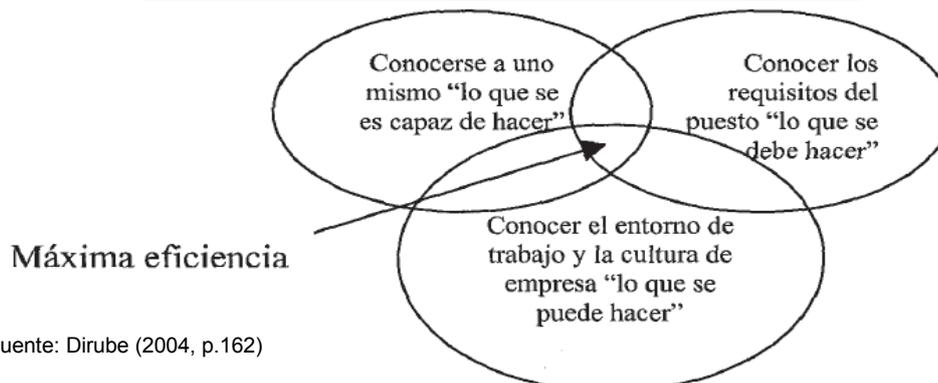
Dimensiones de la gestión por competencias

Según Ordoñez (2000), la gestión por competencias se articula en tres dimensiones básicas, estas son:

1) **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 (1995) 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 el porqué 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 empresa 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.

Requisitos para la adquisición de competencia





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 práctica cuya evolución puede resultar imperceptible en el corto plazo.

2) Estimulación de competencias: Koontz y Wehrich (2003); y Stoner, Freeman y Gilbert (1996), toman como 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 empresa.

3) 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:

- Cuando las funciones a desempeñar son lo suficientemente exigentes.
- Cuando cambian las tareas a realizar en el contexto de un puesto de trabajo, o
- Cuando se hace necesario un cambio para garantizar la eficiencia productiva del trabajo.

Competitividad a través de las personas

Como se puede apreciar, la utilización de las capacidades y habilidades ha demostrado a las organizaciones tradicionales, qué tan importante es para el rendimiento eficaz; porque no tan solo se trata de llegar a un resultado, más bien la



cuestión a punta a cómo se aprovecharán los recursos y su consistencia durante el tiempo.

El capital humano, a lo largo del tiempo ha demostrado ser el principal capital, ya que en él, encontramos la generación de valor; ya sea por las experiencias y conocimiento para alcanzar niveles óptimos de productividad.

La ventaja competitiva, es un determinante para posicionarse en el mercado laboral, crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar.

Una vez que se comienza a explorar en el campo de analizar las competencias, podemos observar y dilucidar, diferentes tipos de competencias; por lo cuales ciertas pueden ser de mayor o menor relevancias; de impacto directo o indirecto en los resultados.

Es por ello que en nuestro trabajo de intervención queremos insertar conceptos de gran interés, como la competitividad en las organizaciones. Considerando competitividad, a la medida en que una organización es capaz de producir bienes y servicios de calidad, que logren éxito y aceptación en el mercado global.

Factores que influyen en la competitividad

Hay factores que impactan en la organización y hacen que la misma deba reforzar su estructura competitiva de manera constante y a través de ello considerar las competencias idóneas del factor humano para responder ante estas contingencias (globalización de la economía, avances tecnológicos, desarrollo de las comunicaciones, nivel de demanda de productos de alta calidad, entre otras). Para responder a los diferentes cambios que se presentan en el entorno, y manifestarse de manera competitiva es necesario fomentar, incentivar y desarrollar constantemente el factor humano que integra la organización. A raíz de ello coexisten diferentes elementos claves:

- Flexibilidad y adaptación a los cambios.



- Reflexión y análisis.
- Ruptura de paradigmas.
- Cambio e Innovación.
- Proactividad.
- Reestructuración, reorganización y rediseño.
- Evaluación y revisión periódica de estrategias, procesos, sistemas.
- Control, evaluación y retroalimentación en todos los niveles.
- Capacidad de aprendizaje.
- Orientación a resultados.
- Integración de pensamiento – acción.
- Valores compartidos.
- Comunicación abierta y fluida.
- Intercambio de información.
- Visión global.
- Trabajo en equipo.
- Empowerment.
- Liderazgo efectivo.
- Oportunidades de desarrollo.

Fomento y desarrollo de competencias, entendidas como el grupo de conductas que abarcan el conocimiento, habilidades, aptitudes, actitudes, motivos y características de personalidad que influyen directamente en el rendimiento de un empleado, logrando un desempeño sobresaliente o efectivo (Creelman, 2001).



Para mantener y elevar la competitividad, la organización debe animar las habilidades y procesos anteriormente mencionados diariamente a través de políticas, procedimientos, normas, procesos, sistemas de recompensas, como de la dinámica e interacción de sus miembros.

Dentro de los factores que inciden en la competitividad organizacional, en nuestro trabajo nos orientaremos a las estrategias, ya que buscamos que las mismas se logren a través de las competencias del personal propiamente dicho.

Dirección estratégica

Hoy en día, la Dirección estratégica comprende una mayor cantidad de agentes internos tales como la estructura organizativa, el liderazgo, la cultura, los recursos humanos y su coordinación y movilización y factores externos tales como las características de la competencia, la estructura del sector, las condiciones económicas generales, la evolución de la tecnología.

Particularmente en nuestro presente trabajo no pretendemos, analizar, evaluar o diseñar una estrategia más bien apuntamos en comprender la importancia del factor competencias para el logro de la misma-, es por ello que la dirección estratégica actual le da gran margen de importancia a las capacidades y habilidades debido a que son determinante en el momento de generar una ventaja competitiva ante los diferentes stakeholders.

Es por ello que Las nuevas fuentes de ventaja competitiva sostenida de las empresas se centran en el personal, en su creatividad y talento, en sus aspiraciones, esperanzas y en sus sueños. Jeffrey Pfeffer (1994)

Las empresas de éxito ofrecen a sus trabajadores:

- *Significado*
- *Sentido*
- *Contexto*
- *Marco que aliente el aumento del potencial individual*

Para colocar a las personas en el centro de la estrategia de la empresa, debemos saber hasta qué punto es humano este recurso.



Colocar a las personas en el centro de la estrategia influye en la manera en que pensamos sobre la empresa y en lo que haremos con ellos.

¿Cuándo crean los recursos una ventaja competitiva sostenida?¹

- *Cuando es escaso* y no todos los competidores lo poseen.
- *Cuando es valioso*, de modo que influye en el rendimiento.
- *Cuando es inimitable*, por lo que a los competidores no les resulta fácil copiarlos o sustituirlos.

Cuando a una persona se le indica qué hacer y ellos entienden las razones por las que deben hacerlo, se logra compromiso.

- La gente se motiva para la acción.
- Entrega más dedicación y emoción a la tarea.
- Genera un clima laboral óptimo.
- Permite atraer y conservar a más gente talentosa.

Es importante medir constantemente las actividades de los trabajadores, para saber en qué porcentaje están alineados a la estrategia; y en base a ellos hacerle conocer sus resultados:

- La gente necesita saber cómo lo está haciendo; ello les evita frustración y desánimo.
- Permite elevar los niveles de eficiencia en el empleo.
- Muestra el nivel de contribución de cada uno.
- Admite que la gente lleve el registro de su desempeño; esto les brinda seguridad y control de su situación.

¹<http://recursoshumanosperu.blogspot.com.ar/2007/10/la-estrategia-en-recursos-humanos.html>



Rediseño de puestos. Conceptos

Puesto

Para la organización, el puesto constituye la base de la organización de las personas en las tareas organizacionales. Para las personas, el puesto constituye una de las principales fuentes de expectativas y motivación en la organización.

Los cimientos estructurales de las organizaciones son los trabajos que realiza su personal. De hecho, las organizaciones existen para que la gente pueda llevar a cabo un trabajo en un puesto determinado. En esta concepción, un puesto constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de obligaciones y responsabilidades que lo hacen distinto de los demás puestos.

Rediseño del Puesto

Es un proceso mediante el cual la dirección reconsidera lo que espera que hagan sus empleados. En ciertos casos el rediseño de puestos puede limitarse a exigir que el trabajador utilice un ordenador en vez de una calculadora para el trabajo administrativo. En otros casos puede exigir que un empleado trabaje en equipo en vez de hacerlo solo. Por consiguiente veremos que el rediseño de puestos es un proceso que jamás se interrumpe.

El rediseño de puestos por competencias, se entiende como la declaración empresarial a cerca de los rasgos que deben caracterizar a sus empleados, expresados en términos de competencias en diferentes dominios de la acción profesional y las cuales pueden serle demandadas legítimamente en cuanto miembro acreditado de tal o cual oficio.

En el rediseño de puesto por competencias como primer paso hay que identificar las competencias, describirlas, catalogarlas y confeccionar los perfiles de referencia. Estos perfiles sirven para cada puesto de trabajo, y consisten en el conjunto de competencias que el ocupante de un puesto debe tener para desempeñarse en su puesto de manera eficaz, eficiente, con seguridad y satisfacción.



Al momento de definir las competencias que desarrollará cada puesto, se debe tener en cuenta la recolección de datos, tanto en directivos como operario aplicando diferentes técnicas; Efectivamente, la identificación de las competencias puede llevarse a cabo a través de la definición más deseables de los trabajadores, empezando desde los niveles ejecutivos y descendiendo a través de la estructura jerárquica, o bien mediante la utilización de grupos de trabajo o control.

La identificación de las competencias genéricas de las empresas debe tomar como referencia la definición del modelo estratégico de la organización, aunque los comportamientos referidos a cada una de ellas serán distintas según las exigencias de los puestos de trabajo, ya que no todas las exigencias genéricas serán igualmente relevantes en todas las unidades funcionales de le empresas. Cabe destacar, como ejemplo, el estudio realizado por Westerman (2003, p65) entre diversas empresas del Reino Unido. Esta investigación reveló que los grupos de trabajo fueron el método más utilizado para identificar los comportamientos más representativos de cada competencia. Para ello se formaron grupos de trabajos transversales compuesto por trabajadores de distintos departamentos, pero de igual posición jerárquica, y que por tanto, iban a compartir un número considerable de competencias en los desempeños de sus funciones.

Para la identificación de las principales competencias para efectuar el rediseño de un puesto, es posible emplear diferentes técnicas entre las cuales las dos más importantes son: Panel de experto y la entrevista de los incidentes críticos.

El panel de experto se base en una alternativa orientada a los grupos de control, este permite la participación e implicación actividad de los niveles directivos en el proceso de identificación de competencias y creación de perfiles. Los parámetros sobre los que el panel de expertos identifique y estructure los perfiles de competencias son mensurables y observarles sino no podrían evaluarse y perderían su verdadera funcionalidad como articulador de la gestión integral de recursos humanos. El panel de experto debe tener en claro el plan estratégico de la organización para que el rediseño esté relacionado con los propósitos que persigue la empresa.



La entrevista de los incidentes críticos, es una herramienta creada por David McClelland en 1978 con el propósito de detectar comportamientos, sentimientos y pensamientos propio de un individuo y que caracterizan su conducta; puesto que lo que se pretende investigar es lo que incita a la gente a actuar y no lo que ellos piensan o dice que lo incentiva. Mediante este instrumento surge un patrón que recogerá los aspectos más destacables en el desempeño de una función que permita diferenciar entre un resultado con éxito o un fracaso (Horton,2000).

La finalidad de esta entrevista es que se manifiesten los elementos competenciales con el “saber” y “querer” actuar con competencia.

Asimismo, se debe considerar de lo antes mencionado, que el rediseño del puesto por competencias, brinda la posibilidad de obtener mejores resultados del personal y del trabajo, permitiendo a las personas:

- a) Considerar su trabajo como algo significativo y valioso.
- b) Sentirse responsables de los resultados del trabajo.
- c) Conocer los resultados que obtiene al hacer ese trabajo.

A partir de ello, cada puesto debe de ser diseñado con la intención de reunir las siguientes cinco dimensiones esenciales (Chiavenato, 2007)

- a) *Variedad*: Trabajo variado con operaciones diferentes, equipo y habilidades variados. Diversidad y desafío, ya que la persona realiza múltiples actividades, creativas e innovadoras.
- b) *Autonomía*: Amplia libertad para planear y programar el trabajo, para elegir el equipo, el lugar y el método de trabajo. El ocupante programa su trabajo, elige el lugar, el método y el equipo.
- c) *Significado de la tarea*: Conocimiento amplio de la repercusión del trabajo sobre los demás trabajos de la organización. Visión completa de las consecuencias y de las interdependencias del trabajo.



d) *Identificación con la tarea*: Trabajo integral y global, que tiene significado para la persona y que le permite identificarse con él. El trabajo pertenece a la persona.

e) *Retroalimentación*: Se refiere a aquella información clara sobre el resultado y el cumplimiento del trabajo. Perfecta e inmediata noción del desempeño (*performance*). Sentido de autoevaluación, autodirección y autocontrol. Autorrealización.

Fundamentos para el rediseño del puesto

Se argumenta que un personal bien motivado es especialmente importante para entregar resultados. En otras palabras, el rediseño de puestos forma parte de una estrategia de negocios realista en vez de (o junto con) una preocupación desprendida acerca de la calidad de vida laboral. Al mismo tiempo, la reducción de costos y la eficiencia también son importantes para la competitividad organizacional, por lo que se presta mucha atención a prácticas como el uso de nueva tecnología y los métodos de producción llamados “justo a tiempo” y “eficientes”.

El diseño de puestos puede tomar una gran variedad de formas y surgir por muchas razones aunque, por lo general, incluye un intento por aumentar la variedad, autonomía y/o integración inherente al trabajo de una o más personas.

Estos quizá no sean consistentes con la creación de trabajos motivantes, aunque podrían tener beneficios para la productividad organizacional. La pregunta acerca de si es posible diseñar trabajos que sean tanto eficientes como motivantes fue investigada por Morgeson y Campion, quienes llevaron a cabo un análisis detallado de un conjunto de trabajos en una parte de una compañía farmacéutica y, después, rediseñaron algunos de ellos para incluir más elementos “administrados científicamente”, basados en la eficiencia, algunos para incluir más variedad o autonomía, y algunos para incluir más de ambos. Encontraron que era posible aumentar ambos elementos al mismo tiempo y que esto generaba modestos beneficios en la eficiencia y la satisfacción.

En un sentido más abstracto de la frase, un lugar de trabajo es aquello que le corresponde hacer al trabajador, independientemente de la ubicación de este, en algunos casos la labor como tal es a lo que se le denomina espacio laboral.



Un perfil por competencias cumple con ser un modelo conciso, describe comportamientos que se pueden observar y se vincula a la estrategia, estructura y la cultura de la empresa. Esto no solo quiere decir que es un modelo claro y en base de comportamientos que se pueden ver a simple vista, sino que también depende de la empresa. Que dependa de la empresa y de su estructura empresarial no quiere decir más que en empresas diferentes dos puestos iguales, por ejemplo: De la misma manera, una persona que parece ser apta para una empresa resulta que para otra no lo es, en el mismo puesto de trabajo, eso se puede ver en las entrevistas de trabajo por el mismo puesto pueden rechazar a una persona en muchas entrevistas y aceptarlas en otra; es por ello que el perfil por competencias depende de la organización. Es la misma empresa la que determina cuales son las competencias que dan lugar a un rendimiento superior en un puesto de trabajo, basándose en ciertas técnicas que le permiten conocer este aspecto.

Los perfiles de competencias son distintos a los profesiogramas, ya que estos últimos se basan en un aspecto cognitivo, mientras que los perfiles de competencias se basan en competencias secundarias y descripciones que especifican ciertas pautas de conductas dentro del puesto de trabajo, que son las que determinan finalmente las competencias necesarias dentro del puesto en la empresa. No a todas las empresa les funciona lo mismo, ni les da un desempeño superior lo mismo, y es por esta razón por lo que los perfiles de competencias no son iguales en mismas empresas, aunque puedes serlo².

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”. Es decir, que estamos hablando de dos enfoques contrapuestos, en consecuencia se plantean las siguientes posturas:

² <http://www.gestion.org/recursos-humanos/gestion-competencias/5647/el-perfil-por-competencias/>



PUESTO TRADICIONAL	PUESTO POR COMPETENCIAS
- Se considera a las personas como simples apéndices de un máquina, un mero recurso productivo. La tecnología es quien condiciona el desempeño (Enfoque de Rasgos)	- Las personas, con sus conocimientos, habilidades y aptitudes, son consideradas el principal recurso competitivo para la organización, por lo que es preciso darles oportunidad de impulsar su potencial al desarrollo de la empresa (Enfoque por competencias)
- El trabajo se subdivide y se fragmenta en partes, para que cada persona realice una tarea simple y repetitiva; el diseño del mismo descansa en la presunción de estabilidad y de duración a largo plazo del proceso productivo. No se esperan cambios.	- Pretende que el trabajo de todas las personas este encaminado a la estrategia organizacional global y les permita adquirir y desarrollar competencias, para agregar valor a las tareas. Se espera que haya participación y dinamismo.
- La importancia reside en la eficiencia de las personas. Basado en la premisa de hacer y no pensar. El trabajador solamente obedece y opera.	-Se basa en la premisa de la gestión del saber. Estimula la innovación y el aporte de nuevas ideas, otorgándoles el sentido de compromiso con la organización.
- La toma de decisiones es centralizada y, los problemas se abordan cuando ya están presentes (Enfoque Reactivo)	-Todas las personas que integran la organización participan en la toma de decisiones y, se planifican acciones para evitar o minimizar problemas (Enfoque Proactivo)

FUENTE: Elaboración propia.

Concientización

Cabe aclarar la importancia que debe jugar el papel de concientización dentro de la empresa “XX”, para la propuesta de rediseño de puestos por competencias.

“La concientización, según Freire, es un proceso de acción cultural a través del cual las mujeres y los hombres despiertan a la realidad de su situación sociocultural, avanzan más allá de las limitaciones y alienaciones a las que están sometidos, y se afirman a sí mismos como sujetos conscientes y co-creadores de su futuro histórico (Freire, 1974).”

La conciencia se construye de elementos que los empleados necesitan saber y aplicar en su trabajo para lograr los objetivos de la organización; y por lo general sería parte de la orientación laboral /inducción inicial.

La importancia y la necesidad de un programa de concientización coherente a con el plan de negocio de la empresa, permitirá que los empleados muestren el



saber y la creatividad. Puede surgir desde ellos y no necesariamente desde la dirección de la empresa.

Uno de los pilares del éxito de una empresa es el uso creativo de la energía humana que permanece oculta, la mejor manera de aprovecharla, es considerando a su gente como socios a quienes se le proporciona información y participación en las decisiones por sectores. Y esta acción debe estar: estratégicamente programada, que la manera de lograr esto auténticamente es de dos formas; la primera es que la convicción de considerar a los empleados como socios provenga de la política de recursos humanos, generada desde la dirección de la empresa. La segunda es programar que los primeros de la empresa se constituyan en dos equipos: uno de ellos deberá desempeñar la función actual pero con la meta de mejorar la operatividad de la organización. El otro equipo, que funcione simultáneamente, será el de "transformación"; esto es trabajar imaginando cómo serán los clientes del mañana y cómo deberá ser la empresa en el futuro para poder ofrecerle respuestas. Su misión será crear el futuro. (Motivación e incentivos no remunerativos, pág. 38, 2010).

El proceso para motivar a los empleados y promover el uso de sus habilidades y destrezas, puede incluir el uso de equipos multifuncionales, encuestas, sugerencias de mejoras y reuniones abiertas

Dentro de este proceso de concientizar el uso de las competencias esenciales, comprendemos como principal elemento el trabajar en equipo, para el logro de las estrategias existentes y adaptación a los entornos cambiantes. Una labor en grupo implica sobre todas las cosas, que cada integrante aporte su gama de conocimientos y habilidades movilizados por las actitudes; la cual debe ser el común denominador para el logro de los objetivos.

Es por ello que el trabajo en equipo debe poseer las 5"C", estas son:

- Complementariedad: Cada miembro domina una parcela determinada del proyecto
- Coordinación: El grupo de profesionales, con un líder a la cabeza, debe actual de forma organizada con vista a sacar un proyecto adelante



- **Comunicación:** El trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales.
- **Confianza:** Cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Esta confianza, le lleva a aceptar anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal.
- **Compromiso:** Cada miembro se compromete a aportar lo mejor de si mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante.

Si un grupo trabaja de manera individualizada los esfuerzos se verán aislados, y no se apreciaría de manera correcta cada competencia en particular; es por ello que si se actúa de forma sinérgica entenderemos el porqué de la ventaja competitiva empresarial.

9- METODOLOGIA

La metodología adoptada para este proyecto de intervención se basa en un enfoque cualitativo, en la cual, la recolección de datos es sin medición numérica; se extrae y analiza la información directamente de la empresa “XX”, a través de:

- **La observación directa:** Contemplamos con atención a los operarios de planta y personal administrativo durante su actividad diaria; en relación con sus funciones, relaciones interpersonales, clima laboral, instalaciones, ergonomía, espacio físico, herramientas y maquinarias. Esto nos permitió analizar hechos y realidades de su actividad y, a las personas que integran la empresa “XX”.
- **Entrevistas y cuestionarios cualitativos:** En los cuales realizamos preguntas semiestructuradas, con diferentes tipos de opciones y, en algunas, preguntas abiertas, para los distintos mandos; tratando de abarcar la mayor información de la empresa “XX” y permitiendo interpretaciones más amplias de acuerdo a lo observado:



- Entrevista al mando ejecutivo: Analizamos su visión del negocio, manejo de grupo de interés, grado comunicación con los empleados, su nivel de aceptación a los cambios y liderazgo.
- Encuesta al mando intermedio: Evaluamos su nivel autogestión, participación en toma de decisiones, grado de compromiso, desempeño, trabajo en equipo y liderazgo.
- Encuesta al mando operativo: Examinamos nivel de productividad y rendimiento, autonomía, confianza, conocimientos y habilidades.

Estas herramientas nos permitieron obtener información sobre opiniones y creencias; como por ejemplo lo que los socios- directivos esperan de sus operarios de plata y personal administrativo; y lo que estos últimos esperan de la cúpula organizacional. Pero además, nos sirvieron para estipular lo que “deben saber” (conocimientos), lo que “deben saber hacer” (habilidades) y, lo que “deben saber ser” (actitudes y comportamientos), de todos los mandos que conforman la empresa “XX”.

10- ANÁLISIS E INTERPRETACION DE DATOS

Para llevar a cabo el análisis e interpretación de datos en la empresa “XX”, hemos aplicado como mencionamos en la metodología, herramientas de recolección que nos permitieron relevar las diferencias entre competencias y competitividad y, aspectos relacionados a las competencias esenciales; considerando actitudes, aptitudes y conocimientos de todos los mandos (ejecutivo, intermedio y operativo) de la empresa. De este modo, además de identificar el “qué” de sus actividades, apuntamos también el “cómo” deben realizarla. En el primer caso, solo se analizan los conocimientos y habilidades adquiridos dentro cada puesto; en el segundo, se profundizó en los motivos, valores y conocimientos propios y pertinentes de las personas para obtener los resultados esperados y, en función de ello, establecer perfiles por competencias orientados a la estrategia empresarial.

Encuestas:

Las mismas fueron dirigidas a todos miembros de la fábrica XX con el objetivo de obtener un contacto inicial sobre el pensamiento y conocimientos que ellos tienen a cerca de la estrategia empresarial; sus habilidades, destrezas,

conocimientos e inclusive sus actitudes en la toma de decisiones frente a una problemática (proactividad) que les haya surgido o surja en su puesto de trabajo.

Mediante los Anexos 16.1., 16.2., 16.3. y 16.4., fuimos recolectando información sobre las principales competencias esenciales en todos los puestos de cada mando. La cual fue procesada a través de los siguientes gráficos:

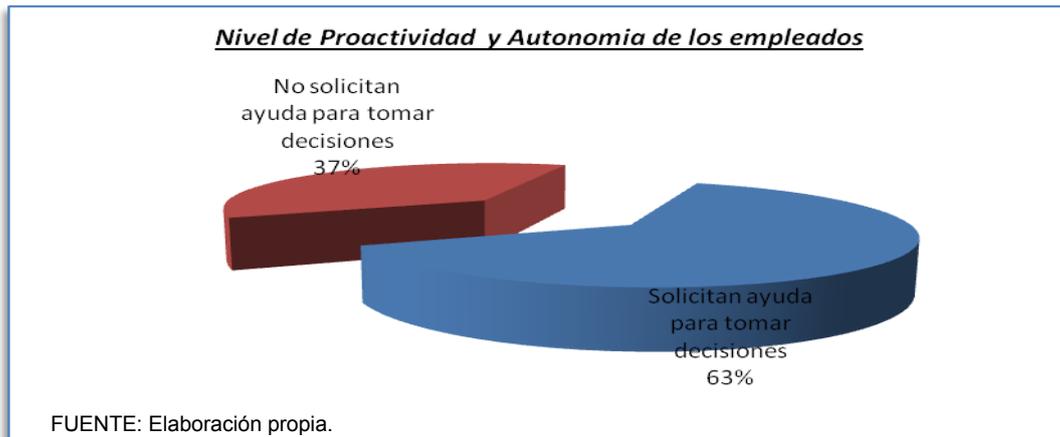
Gráfico n°1: En el cual se puede observar los diferentes porcentajes de destrezas mentales, psíquicas y físicas que desarrollan habitualmente los empleados.



Del total de empleados que conforman la empresa “XX”, teniendo en cuenta los distintos niveles, concluimos que la gran mayoría desarrolla y ejecuta su labor a través de la destreza física. En esta ocasión, hay que tener cuenta que los operarios del área de Desarrollo del Producto, indicaron que emplean principalmente la destreza física.

Por otro lado se puede observar que parte de los operarios masculinos y femeninos del área de producción, indicaron que habitualmente emplean la destreza física, porque son necesarias para sus actividades; pero un porcentaje mínimo de esta área mencionó la utilización de las destrezas mentales y psíquicas.

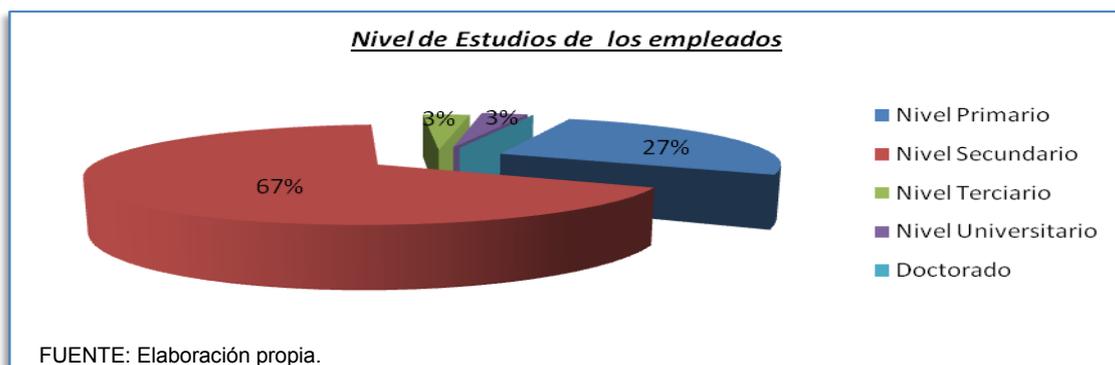
Gráfico n°2: El cual representa los Niveles de Proactividad y Autonomía, considerándolo desde la perspectiva de *solicitar ayuda para la toma de decisiones*.



El mismo gráfico nos demuestra, que gran parte de los empleados solicita ayuda para tomar algún tipo de decisión frente la resolución de un problema o la consecución de su labor; ello independientemente de la antigüedad. Este caso está manifiesto, sobre todo, en los Operarios de Producción y en los Operarios de Desarrollo del Producto, los cuales se encuentran en relación directa con el producto que se elabora; por lo cual existen mecanismos reactivos para la toma de decisiones, o sea que, consecuentemente solicitan ayuda para responder bien y adecuadamente, por lo que dependen de las circunstancias y las situaciones que le suceden y no pueden manejar.

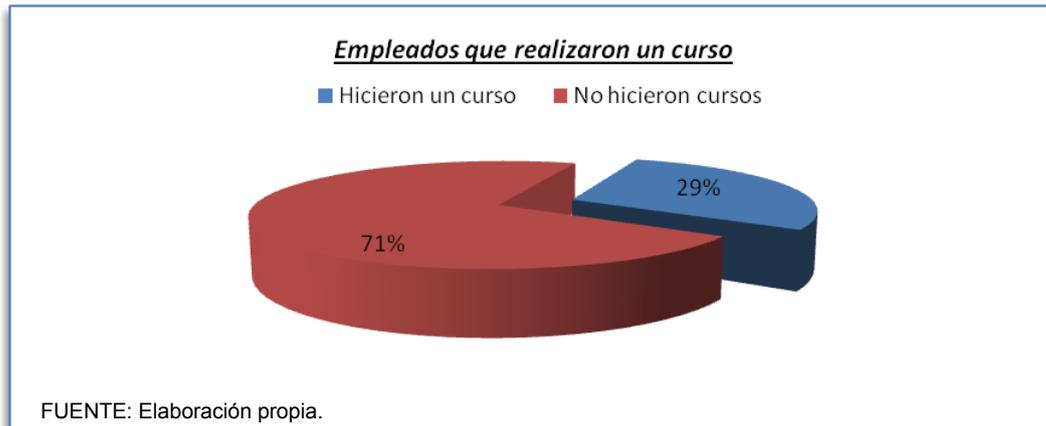
Asimismo, en el nivel ejecutivo y niveles intermedios, existe una marcada línea opcional de “No solicitar ayuda para la toma de decisiones”. Por lo que, los mismos actúan con el recurso de saber hacer cognoscitivo, de saber tratar la información y tomar decisiones con iniciativa propia; derivada de la competencia cardinal de proactividad y autonomía

Gráfico n°3: Representa el nivel de educación a través de los estudios primarios, secundarios, terciarios y universitarios.



Los estudios secundarios fueron los más acertados de todo el personal que compone la empresa “XX”, con un 67%; como contrapunto el 27% tiene estudios primarios, y una mínima parte, 3% estudios terciarios e universitarios.

Gráfico n°4: Desglosamos a aquellos empleados que desarrollaron cursos adicionales.



Considerando dicho análisis, se puede determinar que el 71% del personal funcional y operativo de la empresa, no tiene cursos realizados, solo el 29%.

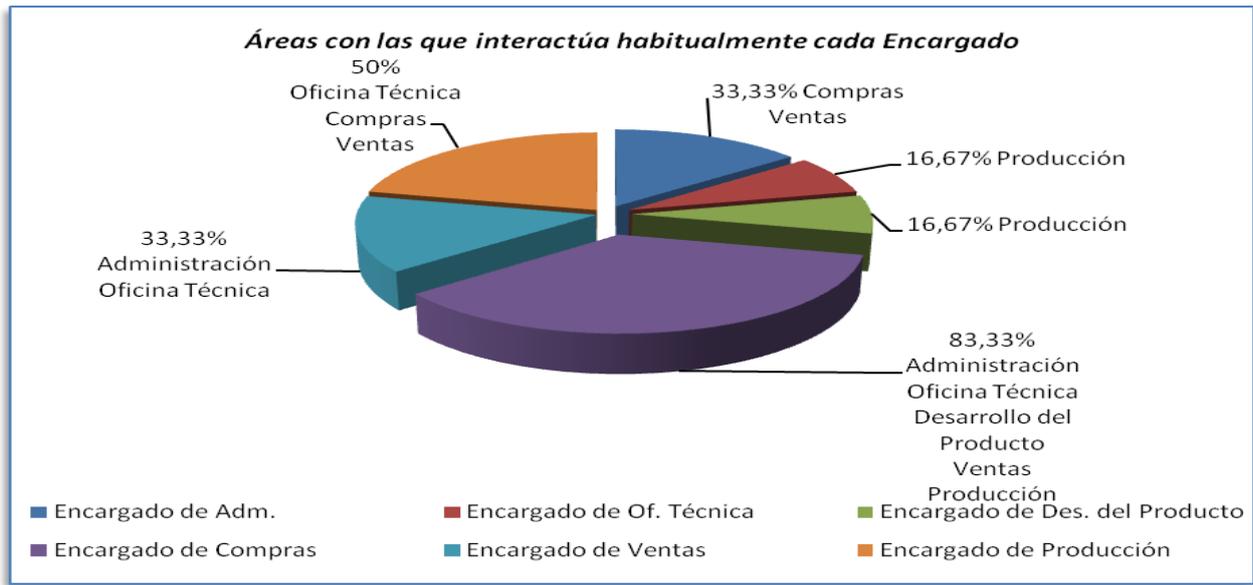
Gráfico n°5: Representa la competencia comunicación desde la perspectiva de la frecuencia con la que escuchan los encargados a sus subordinados, considerando las diferentes áreas de la empresa “XX”.



Como se ve reflejado el 83,33% de todos los encargados escuchan activamente, exceptuando el área de compras que solo a veces lo suele hacer. Este

último punto es llamativo ya que se la considera (compras) una de las áreas centrales para la organización, según lo relevado por la Gerencia General.

Gráfico n°6: En el cual, se pueden visualizar las áreas con las que habitualmente interactúan los encargados.



FUENTE: Elaboración propia.

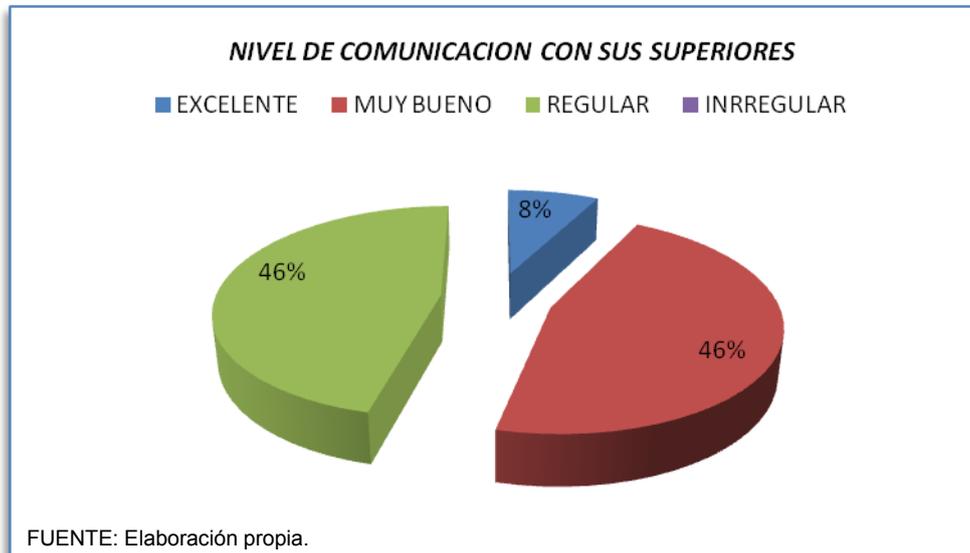
Gráfico n°7: El mismo muestra puntualmente la comunicación entre pares, sin considerar a los supervisores, encargados y gerente general.



FUENTE: Elaboración propia.

En conclusión, observamos que la comunicación es muy buena entre los pares en un 62%, pero regular en un 38%; por lo cual ingresaría en una medida óptima pero no excelente.

Gráfico n°8: Representa el nivel de comunicación con los superiores segregando a sus compañeros de tareas habituales.



La interacción con los superiores está entre regular y muy bueno, solo un 8% la considera excelente, no deja de ser un factor crítico que el 46% considere la comunicación regular.

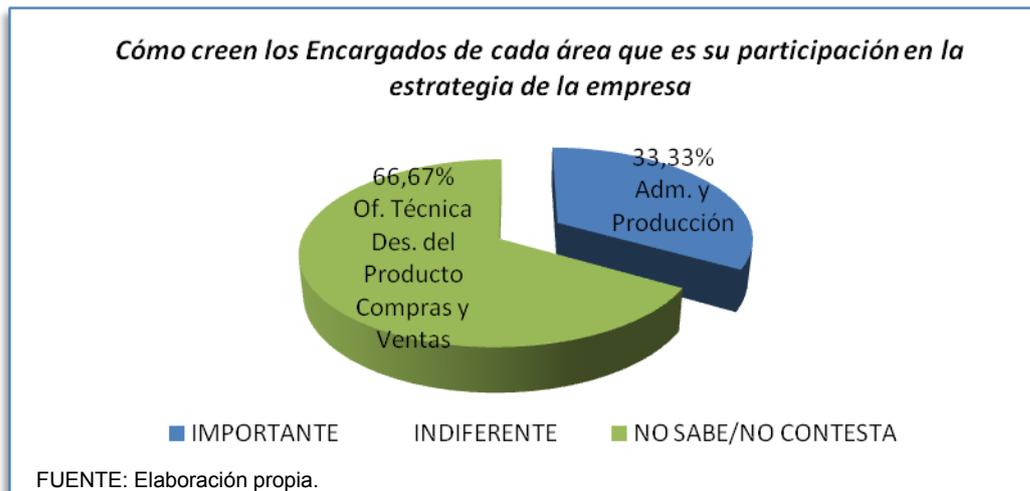
Gráfico n°9: El mismo representa la competencia participación, de acuerdo a los encargados que hayan generado una propuesta.



A través de las encuestas realizadas, pudimos observar diferentes puntos en cuanto a la iniciativa y participación. Particularmente en el ítem de “hicieron una propuesta de mejora”, se detectó que el 66,67 % de los encargados realizaron

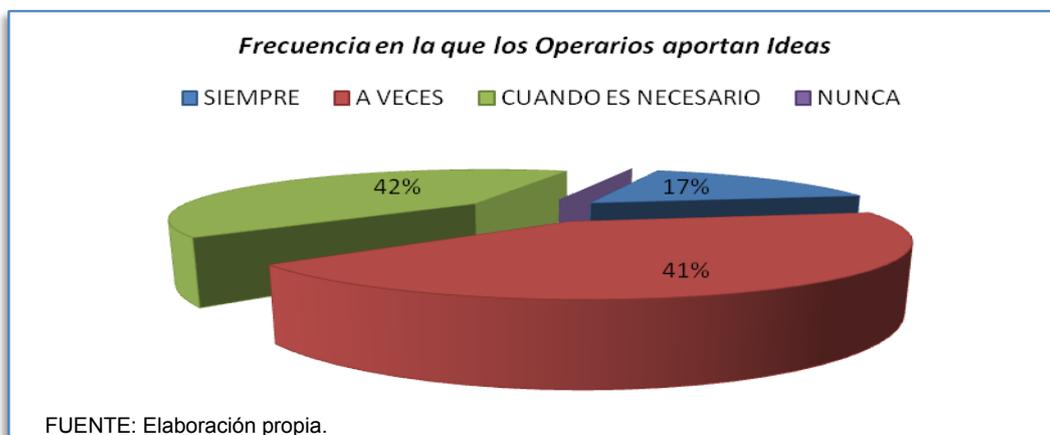
propuestas y la mismas se llevaron a cabo, de hecho funcionaron. Sin embargo hay un factor crítico, donde un 33,33% de los encargados no han hecho propuestas.

Gráfico nº10: En el cual se puede visualizar el grado de participación de cada encargado en la estrategia de negocios, plantemos el siguiente gráfico donde se observa a su vez el grado de interés en la colaboración.



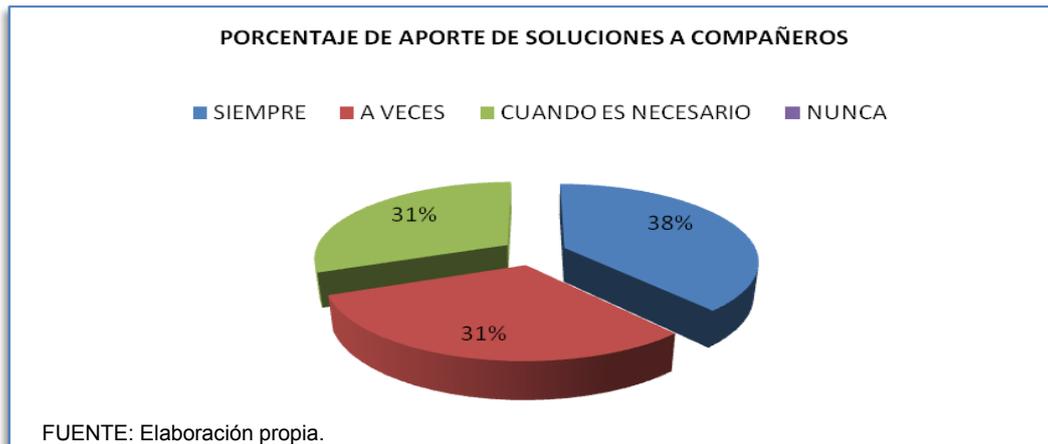
Los encargados de cada área tuvieron la posibilidad, dentro de las encuestas, de poder reflejar su grado de participación en la estrategia empresarial; evidentemente un 66,67% indicó no saber o no contestar respecto a dicho ítem. Solo un 33,33% abrió el abanico de respuesta y señaló la importancia de la participación en la estrategia de la empresa “XX”, la misma se detectó en los encargados y producción.

Gráfico nº11: En el cual se puede observar el grado de participación de los operarios, desde la perspectiva de aporte de ideas.



En cuanto al aporte de ideas, se vio reflejado un porcentaje mínimo de los que siempre aportan, que corresponden a un 17%; lo cual implica la falta de participación, ya que el 42% aporta cuando es necesario y el 41 %solo a veces.

Gráfico n°12: De acuerdo a la participación de los operarios, el siguiente grafico representa el aporte de soluciones a sus compañeros.



De acuerdo a las opciones seleccionadas por el personal, han sido proporcionales en caso del “Aporte de Soluciones a compañeros” el 31% respondió cuando es necesario, un 31% a veces y un 38% siempre.

Entrevistas:

Las entrevistas fueron dirigidas a la Gerencia General (Dirección) de la empresa “XX”, tomando como referencia el Anexo 16.5. y 16.6.

El modelo expuesto en el Anexo 16.5., fue desplegado con la finalidad de obtener un contacto inicial, para conocer su estructura, visión, organización, como también determinar la inclinación e intuiciones que tiene, lo que nos permitió fundar el tema de nuestro proyecto y delimitar los problemas que acontecen en la misma.

Mediante el Anexo 16.6., logramos alcanzar del Gerente General, la importancia de las competencias como factor importante para el logro de su estrategia empresarial. Seguidamente, nos permitió desglosar diferentes aspectos; como aquellas que no están siendo desarrolladas y que quizás pueda afectar al resto de la empresa “XX”.



Como se puede concluir de lo mencionado, las entrevistas, fueron realizadas al Gerente General de modo semiestructurado; ya que fuimos alternando preguntas estructuradas con preguntas espontáneas. Esto nos concedió una mayor libertad y flexibilidad en la obtención de información.

A razón de ello, rescatamos aspectos a trabajar en relación al rediseño de puesto por competencias. Lo primero a considerar es que la toma de decisiones y el establecimiento de objetivos es centralizado; implicando que la gerencia general no está enfocada con los hechos reales, lo que conlleva a que no se establezca la participación de los supervisores y operarios. Estos últimos son los principales involucrados en el proceso, dado que los resultados finales dependen de ellos, sin embargo se encuentran distanciados de la comunicación global en cuanto la visión, misión, metas, estrategia y valores de la empresa "XX"; esto refleja una Dirección (gerencia general) que comparte ideas únicamente con sus socios estableciendo así baches en la comunicación con las áreas intermedias y operativas.

Apreciamos que no se establece un marco de importancia en las reuniones semanales o quincenales.

No obstante, percibimos que la Gerencia General busca marcar anticipadamente o de manera posterior el error. En cuanto, la falta de liderazgo es notoria en el área mencionada, se va duplicando de manera descendiente en todos los niveles.

Podemos sintetizar que no se tiene una comprensión clara de la importancia de las competencias; por ello tampoco la consideran en cada puesto. La Gerencia General igualmente reconoce que esto provocó la falta de autonomía y predisposición.

Observación directa:

Al ingresar observamos dos sectores de los que conforman el área de Producción ubicados en modo paralelo, en uno de los cuales se encuentra la línea de montaje que divide un puesto de otro, y en el otro sector hay diferentes bancos



(posiciones) cada uno ocupado por un operario. Se pudo observar a primera vista la monotonía en la ejecución de sus tareas y el desgano al realizarlas.

La impresión que se pudo obtener de las condiciones de orden y limpieza del establecimiento no han sido las óptimas.

La mayoría de los operarios no usan uniforme de trabajo, a simple vista no se distingue el encargado del supervisor, y a este último con los operarios; por lo que no está plasmada la identificación de cada uno en cuanto a vestimenta. En ningún momento, de la observación que realizamos, se percibió a los operarios hacer una consulta a sus superiores.

En una de las visitas a la planta pudimos visualizar, que tienen un pizarrón donde se indican la cantidad de productos realizados por día, pero sin una meta fija. Físicamente no se detectó un cronograma de actividades con fines estratégicos, tampoco ningún cartel donde se concibieran políticas y normas a seguir, y mucho menos una representación donde se resalte una cultura compartida.

No se observó que haya relaciones interpersonales entre ellos, cada uno se enfocaba en su tarea como si fueran entes aislados unos de otros. Sus movimientos eran lentos y pausados.

Apartada a cada uno de los dos sectores que conforman el área de producción, se encuentra el área administrativa, el espacio físico que se percibió no es lo suficientemente espacioso y ordenado. Y en un segundo piso, frente a las áreas de producción y administración, se encuentra la Dirección (Gerencia General), la misma tiene vista a toda la planta; lo que la hace bastante tradicional. Sin embargo, se pudo evidenciar en la observación que hicimos, al momento de finalizar la jornada fabril, que cada empleado al momento de retirarse marca tarjeta y saluda personalmente al Gerente General y Encargado de la fábrica (Jefe de Producción).



11- DIAGNOSTICO

A partir de las distintas herramientas, de recolección de datos, mencionadas en el inciso anterior, pudimos obtener información correspondiente a las actividades y procesos que se desempeñan en la fábrica; teniendo como objetivo, enfocarnos en todos los niveles (ejecutivos, funcionales y operativos), contemplando además las diferentes competencias esenciales y comunes de los mismos; posibilitando optimizar el funcionamiento de la estrategia que la empresa desea lograr.

Considerando los 40 años de trayectoria de dicha fábrica, se destacó que gran parte del personal que la compone tiene una antigüedad promedio entre 6 a 15 años, con esto detectamos la permanencia constante de sus colaboradores como un activo intangible de la empresa y que favorece para el desarrollo del objetivo de nuestro proyecto.

En una primera instancia, detectamos que los operarios del área de Desarrollo del Producto emplean las destrezas físicas sobre las mentales, por lo que genera un impulso ineficiente de las destrezas que realmente se requiere para el puesto; así mismo esto concibe la ausencia de procesos de innovación, falta de capacidad de introspección, disminución del razonamiento y análisis de información.

Además, evidenciamos que el Gerente General, los encargados de Producción, Desarrollo del Producto y Oficina Técnica, como el Jefe de Producción, pusieron de manifiesto una mayor experiencia, debido al proceso de entrenamiento continuo, ya que además han realizado cursos complementarios. Por el contrario, el Encargado de Ventas, de Compras y, Supervisor de Producción, demuestran la obsolescencia de competencias relacionadas con el “saber actuar”, lo que influye en el conocimiento, experiencia e inteligencia, sin focalizar en un liderazgo óptimo respecto al equipo de trabajo y al interés por la conciencia organizacional.

Se dedujo que los encargados de las áreas de Administración, Compras, Ventas y Producción, tienen un alto grado de contribución, induciendo actitudes positivas en el desempeño de los mismos. En cuanto a los encargados de Oficina Técnica y Desarrollo del Producto, no han compartido propuestas de mejora que incentive a la orientación de resultados y a la calidad en el trabajo, generando no tan



solo la falta de participación sino también la falta de compromiso. En cuanto a los operarios (de Producción y Desarrollo del Producto), de vez en cuando pueden aportar ideas; esto es resultado de un proceso verticalista, que no da espacio a obtener otros puntos de vista para fortalecer la estrategia que se persigue. Sin embargo en todos los niveles, existe la colaboración entre los propios compañeros para soluciones durante la ejecución de actividades.

La *Proactividad y Autonomía*, es una competencia que deriva del conjunto de atributos tales como el autoestima y pensamiento optimista (predisposición). En lo referido al Gerente General, Encargado de Administración, Encargados de compras, Encargado de Ventas y Jefe de Producción, se detectó que la actitud desencadenada es positiva, dado a que pueden enfrentarse a cualquier situación y responder de manera autónoma; la misma se fortalece cuando se complementa la capacidad de actuación con conocimientos adquiridos.

Puntualmente de lo recabado, se exhibió con facilidad la solicitud de ayuda constante, para la toma de decisiones, por parte del Supervisor de Producción y Operarios (de Desarrollo de Producto y Producción). En cuanto al Supervisor de Producción, el solicitar ayuda habitual para la toma de decisiones, resulta perjudicial debido a que él mismo no transmite una imagen de autonomía a sus subordinados, viéndose impedido de desarrollar la capacidad de deducción, lo que culmina en una falta de liderazgo. Precisamente con lo antedicho, se evidencia en los Operarios, la gran dependencia para ejecutar algunas de sus actividades, ya que se observó que los mismos con frecuencia solicitan ayuda para responder correctamente en la elaboración del producto; por esta razón el “poder actuar” no se desplegó notoriamente en los operarios, lo que forja al empleado a no disponer de los medios necesarios, ya sea por la deserción del empowerment (potenciar al equipo de trabajo) por parte de los mandos intermedios, como a su vez la ausencia del autocontrol por parte de los operarios. En conclusión, este aspecto genera que el nivel operativo sea dependiente de sus supervisores, como consecuencia operativa esto impulsa mermas de tiempos e ideas que los mismos pueden generar para optimizar sus tareas en el puesto. De acuerdo a lo aludido, se comprueba que la proactividad y autonomía del Supervisor de Producción no está siendo lo



suficientemente desplegada y, por consiguiente se obtiene una mayor actitud negativa frente a los operarios del área, perjudicando como contrapartida sus niveles de predisposición y autocontrol.

Finalmente, una de las competencias que consideramos esenciales dentro de la empresa "XX", es la comunicación, ya que la misma permite mejorar las relaciones interpersonales y, por ende, puede corregir los aspectos débiles y negativos que se han manifestado, porque ayuda a los colaboradores estar al tanto de lo que la empresa espera de ellos y viceversa, perfeccionando los niveles de compromiso.

Nos encontramos que el Encargado de Compras solo a veces escucha sugerencias, lógicamente esto es un resultado negativo para la organización, ya que la misma la considera como el área principal estratégica. A su vez, si consideramos a la comunicación dentro de un marco de competitividad, la misma se ve afectada por que no existe una comunicación fluida y abierta concebido por la falta de respuesta de dicha área.

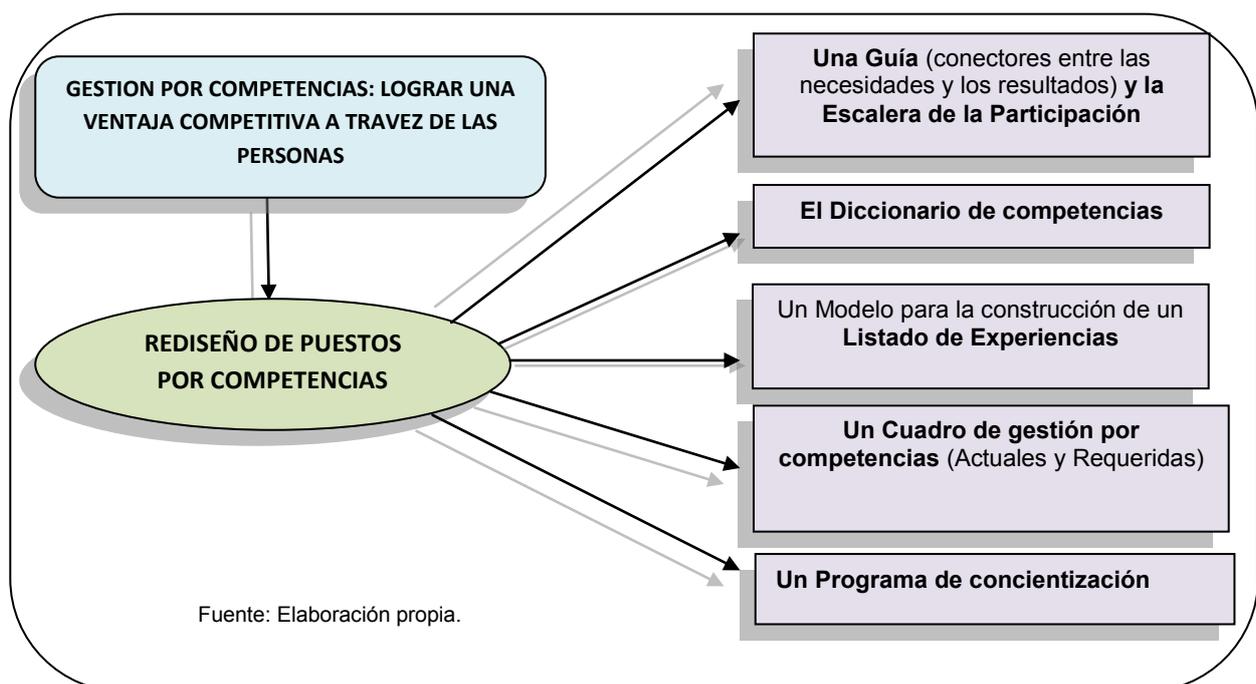
La relación entre compañeros se manifestó en conformidad, lo que conlleva tengan fundamentado el trabajo en equipo y a su vez el intercambio de información eficiente. Sin embargo, el nivel de comunicación con sus superiores es regular, lo que explica que en nuestras visitas hayamos percibido el grado de centralización de la información. Lógicamente se ve influenciada por la falta de reuniones organizadas por el Gerente General, es por ello que esto se materializa en la realización del producto. Con ello queremos decir que existe falta de retroalimentación entre la Gerencia y colaboradores (Mando Intermedio y Operativos) esto trae aparejado la falta de integración de pensamientos, intercambio de información y la adaptación de los cambios en los momentos de aumento de producción. En consecuencia, se percibe la escasez de conocimiento y comprensión de los objetivos que se pretenden perseguir, el incumplimiento de los tiempos de trabajos, movilizados por los cambios de rutina en cuanto a las necesidades del cliente.

En conclusión a cada una de las competencias analizadas en la empresa "XX", consideramos que son puntos débiles para la misma, ya que generan

desventajas en cuanto al logro de la estrategia y, los diferentes mandos (Ejecutivo, Intermedio y Operativo) no tienen claramente conocimiento sobre la estrategia de negocio que persigue la empresa “XX”, tampoco conciben la importancia del término competencias (conocimientos, destrezas y habilidades) dentro del plano organizacional para que se cumplan los objetivos y estrategias. Por consiguiente, no se están incentivando las competencias existentes, ya que las mismas se están ejecutando erróneamente de acuerdo al puesto perteneciente, y por resultante se está desaprovechando el desarrollo de las mismas con eficacia. Esto se plasmó tanto en las encuestas, entrevistas y observación directa.

12- PROPUESTAS

De acuerdo al diagnóstico realizado de la empresa “XX”, exponemos las siguientes propuestas, a través del presente esquema:



Con estas propuestas se busca aumentar y mejorar los resultados organizacionales, a través de un rediseño de puesto que favorezca al uso óptimo de las habilidades y destrezas de los colaboradores que integran la empresa “XX”; afianzando el logro eficaz de su estrategia. La finalidad es agrupar las aptitudes en todos los niveles (gerencial, intermedio y operativo), y forjar los conocimientos para solucionar diferentes contingencias, concientizando respecto a los objetivos



existentes y aquellos que surgen eventualmente. Buscamos contribuir en el énfasis de las competencias para la adaptación a los nuevos desafíos, adjudicando el interés de todos los colaboradores para una mayor participación en los resultados.

Consecuentemente, lo que pretendemos es mantener un carácter integral, dado que está dirigida a todos los miembros de la Fabrica "XX", tanto en áreas como niveles existentes. Para garantizar el éxito de la misma es necesario el factor compromiso, debido a que lograr una ventaja competitiva va a depender de la sinergia de habilidades, destrezas y actitudes de cada colaborador.

Por consiguiente determinamos los siguientes ejes de propuestas:

1º) Establecer una Guía (conectores entre las necesidades y los resultados) y la escalera de la participación.

Introduciremos una guía (CUADRO 1.1) que permita conectar las necesidades actuales en la dirección/gerencia con los resultados operativos esperados. En la intersección, se observará determinadas competencias permitiendo de esta manera comparar la gestión tradicional, que lleva a cabo actualmente la Dirección/Gerencia, con una gestión innovadora (por competencias). No pretendemos una guía rígida, sino una opción que consienta apalancar al logro de las estrategias que persigue la empresa "XX". Dicha herramienta, dirigida a los Directivos, actúa con fines orientadores hacia una gestión integral por competencias:



CUADRO 1.1: Guía (conectores entre las necesidades y los resultados)

Características del trabajo actual (PUESTO TRADICIONAL)	Necesidades Actuales de la Dirección/Gerencia General en relación a las competencias del personal	PUESTO POR COMPETENCIAS	
		Guías (conectores entre las necesidades y los resultados)	Resultados Operativos
<ul style="list-style-type: none"> - Las personas son consideradas un costo para la empresa. - El trabajador simplemente obedece y opera. <p><i>Enfoque reactivo:</i> los problemas se abordan cuando ya están presentes y, en muchas ocasiones, acaban "explotando entre las manos".</p> <ul style="list-style-type: none"> - La tarea es individual y solitaria, ya que se pone énfasis en la tarea y no en las personas que las ejecutan. Cada área que compone la empresa cumple <i>funciones aisladas</i> sin tener una visión de conjunto de toda la gestión organizacional. - Modelo "de hacer" y "no pensar" 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar adecuadamente las competencias del personal actual que integra la organización y, optimizarlas. - Lograr que el personal realice sus labores con eficiencia y efectividad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Considerar a las personas como el principal recurso competitivo de la empresa "XX". - Conocer los intereses, expectativas y motivaciones del personal. - Promover y facilitar el desarrollo de las competencias del personal. - Descentralizar las estructuras de poder y toma de decisiones. - Otorgar la oportunidad y libertad necesarias a las personas para poder aportar todo su potencial al desarrollo global de la empresa. - Aplicar el Empowerment. 	<ul style="list-style-type: none"> - El personal que integra la empresa "XX", podrá ejecutar apropiadamente sus labores y, mejorará sus niveles de rendimiento y compromiso. - Se conseguirán resultados eficientes y productivos, permitiendo identificar el talento de los colaboradores que integran la fábrica. - Favorece la comunicación e interacción entre el personal y las áreas. - Gestión integral, las personas y todas las actividades estarán orientadas a la estrategia organizacional. - Función más estratégica del activo humano de la empresa "XX". - Disminución de los efectos negativos (retrasos, falencias en los procesos de producción, mala calidad).

Fuente: Elaboración propia.



Características del trabajo actual (PUESTO TRADICIONAL)	Necesidades Actuales de la Dirección/Gerencia General en relación a las competencias del personal	PUESTO POR COMPETENCIAS	
		Guías (conectores entre las necesidades y los resultados)	Resultados Operativos
<p>- Pretende segmentar los puestos en tareas sencillas, repetitivas y de fácil instrucción. Centralización en la toma de decisiones. Las personas y áreas que componen la organización no participan en la elaboración de objetivos y planes estratégicos, sino que son establecidos por la Gerencia General y cumplen un nivel funcional en la empresa.</p> <p>- <u>Enfoque de rasgos</u>: Trata de adecuar las características personales con las exigencias del puesto. Es decir, que la persona debe adaptarse al trabajo.</p> <p>- Cada persona debe ejecutar su tarea acorde con un tiempo estándar para realizarla y los ciclos de producción deben ser respetados, ya que no se esperan que se realicen cambios en las tareas que deben desempeñar. Pretendiendo optimizar solo la tarea.</p>	<p>- Incentivar la proactividad de todo el personal.</p> <p>- Promover e intensificar el compromiso de sus colaboradores para con la empresa.</p>	<p>- Desarrollar y motivar la creatividad y, el aporte de nuevas ideas para el desarrollo de actividades y resolución de problemas.</p> <p>- Brindar al personal la posibilidad de crecimiento dentro de la empresa.</p> <p>- Establecer una inducción constante a la filosofía de la empresa.</p> <p>- Comunicar avances, intenciones y pormenores del desarrollo de las actividades y procesos de la fábrica.</p> <p>- Fomentar un enfoque proactivo.</p>	<p>- Crea oportunidades de mejora continua.</p> <p>- Mejora el autocontrol y autoeficiencia del personal ante la incertidumbre.</p> <p>- Otorga la capacidad al personal de transformar las ideas en acciones y así obtener resultados.</p> <p>- Incrementa el entusiasmo y una actitud positiva.</p> <p>- Las personas podrán tomar iniciativa propia para anticipar y prevenir problemas.</p> <p>- Anticipación a los problemas y dificultades que puedan surgir, para evitarlos y/o minimizarlos.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Consecuentemente, se establece la “Escalera de Participación” (CUADRO 1.2). La misma es un modelo que establecimos acorde a las actitudes que tienen y toman los trabajadores (operativos y subordinados) frente a una determinada situación y/o problema que se le presenta o plantea, para que los líderes que tienen personas a su cargo puedan detectar qué posición ocupa su subordinado y, así poder identificar cuáles son las actitudes desarrolladas por el mismo, ante la competencia: PARTICIPACION.

CUADRO 1.2: La escalera de la Participación



Fuente: Elaboración propia.

Operativamente esta herramienta se puede aplicar en forma semanal, debido a que en la semana se puede detectar diferentes niveles de participación.

Para poder brindar una devolución eficiente a cada colaborador; la misma debe ser efectuada en el momento idóneo sin dejar transcurrir mucho tiempo a los fines evitar la merma de participación necesaria. Por consiguiente, el feedback debe gestionarse de manera verbal e individual, para no generar discrepancias con los demás compañeros.



A continuación se detallan las actitudes y aptitudes que el trabajador desarrolla, de acuerdo al escalón en el que se encuentra o posiciona:

1º) Resistente / Indiferente: El trabajador se niega o no muestra ninguna actitud por participar. No hace nada para mejorar o modificar una situación o problema. No quiere; no puede; no conoce. Además no busca relacionarse con sus compañeros. No demuestra intención ni predisposición por hacer algo.

2º) Negativo: El trabajador demuestra inseguridad de sí mismo y, manifiesta que no puede hacer nada ante una determinada situación/problema. No está dispuesto a participar, evita las relaciones interpersonales.

3º) Con Iniciativa: El trabajador es emprendedor demostrando la actitud de hacer algo, frente un determinado problema o situación. Busca por si mismo soluciones viables; se enfrenta y arriesga a un posible triunfo o fracaso. Manifiesta intenciones de relacionarse con sus compañeros.

4º) Con Intención: El trabajador se muestra con planes de participar o hacer algo para mejorar o modificar una situación o problema. Expresa interés en participar y relacionarse.

5º) Predispuesto: El trabajador toma coraje y tiende a emprender una actitud más positiva frente su accionar. Aporta ideas e interviene o trata de participar en la toma de decisiones; mantiene buenas relaciones interpersonales.

6º) Entusiasta: El trabajador actúa con ímpetu y optimismo frente a un cambio, para mejorar o modificar una situación. Se lo observa satisfecho con su labor, tiene aspiraciones de desarrollo y crecimiento en la propia empresa y busca establecer relaciones estables con sus compañeros.

7º) Decidido: El trabajador se caracteriza por su persistencia, determinación y conocimiento de lo que debe hacer, cómo debe hacerlo y para qué lo hace. Se presenta con ánimo de alcanzar todas sus metas, por lo que está orientado a la acción; toma absoluta responsabilidad y control de sus actividades; se adapta rápidamente a los cambios. Suele asumir errores y aprende de ellos, para no



repetirlos. No toma riesgos imprudentes, ya que es consciente de las desventajas y consecuencias de una decisión antes de tomarla.

2º) Crear un Diccionario de competencias.

El Diccionario de Competencias para la empresa “XX” tiene por finalidad mostrar un lenguaje claro para la realización de actividades y procedimientos, encaminado a un rendimiento eficiente y eficaz. En el mismo se establecen y describen las competencias cardinales (TABLA 2.2), es decir, las que deben ser aplicadas por todo el personal de la empresa “XX” (generales), aquellas que se encuentran especialmente vinculadas a los objetivos y estrategias de la organización; y las competencias específicas (TABLA 2.3), que son aquellas relacionadas al puesto en el que se desempeñan (por niveles), las que les permitirán un desempeño satisfactorio, eficiente y productivo para cada nivel (gerencial, intermedio y operativo), es decir, aquellas vinculadas con la operativa y los procesos del día a día de la fábrica de calzados “XX” .

Como determinar en qué nivel posee una persona una determinada competencia resulta complejo, a través del Diccionario de Competencias que establecemos para la empresa “XX”, identificamos una serie de comportamientos observables que permitan constatar la existencia o grado de desarrollo de esa determinada competencia en la persona. Por ello, para cada una de las competencias establecidas en este Diccionario se han establecido una relación de conductas a través de una Escala de Competencias (TABLA 2.1), en la que los comportamientos asociados a cada competencia específica, se ordenan en cuatro grados (grado 1 o básico, grado 2 o intermedio, grado 3 o avanzado y grado 4 o experto). El disponer de este conjunto de comportamientos facilita al personal la interpretación de una determinada competencia, al tiempo que le plantea una serie de retos para ir superándose y evolucionando en su desempeño y alcanzar progresivamente la excelencia.



TABLA 2.1 – Grados en la Escala de Competencias

GRADOS	CARACTERISTICAS
GRADO 1 (Básico)	La persona que se ubica en éste rango muestra habilidades, actitudes y/o destrezas que lo llevan a realizar tareas básicas, aplicando conocimientos generales para lo cual, requieren de supervisión. Su porcentaje oscila entre 0 y 25%.
GRADO 2 (Intermedio)	La persona que muestra un nivel medio de competencia, puede realizar tareas de mediana complejidad, sin embargo requiere supervisión moderada y muestra un nivel medio de productividad. Su porcentaje oscila entre 25 y 50%.
GRADO 3 (Avanzado)	Se considera que una persona alcanza este nivel de competencia cuando puede realizar tareas complejas con escasa supervisión y con altos niveles de productividad. Porcentaje entre 50 y 75%.
GRADO 4 (Experto)	Se considera experto 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. Porcentaje entre 75 y 100%.

Fuente: Elaboración propia.



TABLA 2.2 – DICCIONARIO DE COMPETENCIAS CARDINALES

COMPETENCIAS CARDINALES	DESCRIPCIÓN
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	Sentir como propios la misión, visión, objetivos y metas corporativas. Es Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales. Muestra el grado de adaptación de la propia conducta a los valores y cultura organizacional de la empresa en la que se desempeña el empleado(a). Implica alentar y buscar oportunidades para cumplir la misión de la empresa. Actuar con integridad, imparcialidad, equidad y lealtad consigo mismo y con la organización, reconociendo el valor y la importancia de conservar los principios corporativos.
CONCIENCIA ORGANIZACIONAL	Reconocer los atributos y las modificaciones de la organización. Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa. Ello implica la capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectarán a las personas y grupos de la organización.
COMUNICACIÓN EFECTIVA	Habilidad de comunicación personal que asegure la recepción del mensaje de manera clara dentro de la organización, con el propósito de alentar a los miembros de la misma a compartir información. Implica valorar y fomentar las contribuciones de todos los integrantes de la empresa en materia de compartir conocimientos. Es la capacidad de expresar conceptos e ideas en forma efectiva, de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito.



COMPETENCIAS CARDINALES	DESCRIPCIÓN
TRABAJO EN EQUIPO	Capacidad para colaborar y cooperar con otros, participar activamente de una meta en común, comprendiendo las consecuencias de las propias acciones en el éxito de las metas del área. Es el interés genuino por trabajar en colaboración con otros de forma conjunta y de manera participativa. Ser parte del equipo, integrando esfuerzos para la consecución de metas Corporativas comunes, opuesto a trabajar separadamente y/o en una actitud individualista. Implica tener capacidad para establecer una adecuada relación interpersonal y comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito en las acciones de los demás, trascendiendo los intereses y diferencias individuales y con orientación a la acción colectiva y efectiva. Supone entender y valorar posturas distintas a la propia o puntos de vista encontrados.
ORIENTACION A RESULTADOS	Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.
CALIDAD DEL TRABAJO	Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la experiencia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.

Fuente: Elaboración propia



TABLA 2.3 – COMPETENCIAS ESPECIFICAS

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	DESCRIPCIÓN	GRADOS
DESARROLLO DE DESTREZAS	Implica desplegar ciertas habilidades o saber emplear determinados recursos para realizar una determinada tarea, actividad o cumplir una función, haciéndolo de manera correcta, satisfactoria y productiva.	1- La persona ejecuta sus tareas con productividad mediante el desarrollo de su destreza física. 2- La persona agrega valor a sus tareas, a través del desarrollo de su destreza mental. 3- La persona se desenvuelve en su puesto eficientemente mediante el desarrollo de su destreza psíquica. 4-La persona se desenvuelve eficientemente en su puesto, desarrolla su labor con productividad y genera valor a las tareas que realiza, por el desarrollo de su destrezas, tanto física, mental y psíquica.



COMPETENCIAS ESPECIFICAS	DESCRIPCIÓN	GRADOS
PROACTIVIDAD	Actitud en la que la persona asume el pleno control de su conducta de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, haciendo prevalecer la libertad de elección sobre las circunstancias del día a día de su labor. Actuar con iniciativa y autonomía frente una contingencia, respondiendo en tiempo y forma.	<p>1- La persona desarrolla sus actividades con iniciativa cuando las circunstancias lo ameritan y, se anticipa a posibles falencias o problemas dependiendo del criterio de un superior.</p> <p>2- La persona se desenvuelve con iniciativa propia en su labor y, en ocasiones suele proponer mejoras ante posibles problemas o necesidades que puedan surgir en el día a día de su actividad, independientemente de las ordenes de su superior.</p> <p>3- La persona toma iniciativa propia no solo en su labor sino en otros procesos que pueden afectar el mismo y tiene la capacidad de anticiparse a posibles problemas o necesidades futuras, mediante el uso audaz de su creatividad.</p> <p>4- La persona toma la iniciativa plena en sus tareas y todos los procesos que se desarrollan en la empresa, teniendo la facultad de obrar según su criterio; puede anticipar con facilidad posibles problemas o necesidades organizacionales y ejecuta acciones creativas para generar mejoras en toda la organización sin depender de un superior.</p>



COMPETENCIAS ESPECIFICAS	DESCRIPCIÓN	GRADOS
CAPACIDAD DE APRENDIZAJE	Facultad de adquirir o modificar habilidades, destrezas, conocimientos, conductas o valores como resultado de la experiencia, la instrucción, el razonamiento y la observación de actividades y procesos que se desarrollan en la organización, para que sean aplicados en forma correcta frente a cambios inesperados o problemas que puedan surgir durante el desarrollo de una labor.	1- La persona adquiere y desarrolla habilidades, conocimientos, destrezas y conductas, precisas solo para la ejecución de su labor y su capacidad de modificar las mismas ante un cambio inesperado o problema se ven limitadas.
		2- La persona posee y desarrolla conocimientos, habilidades, destrezas, conductas y valores; los aplica correctamente en su labor y, los modifica acorde a las circunstancias que se le presentan en el día a día.
		3- La persona posee y desarrolla habilidades, conocimientos, destrezas y conductas, no necesariamente para la ejecución de su labor y, tiene la facultad de modificar lo adquirido para responder frente a cambios inoportunos o problemas que se le puedan presentar en su labor y en otros procesos de su área.
		4- La persona posee y desarrolla conocimientos, habilidades, destrezas, conductas o valores; los aplica correctamente para la ejecución de todas las actividades que integran la organización y, los modifica en relación a los objetivos y estrategias organizacionales.



COMPETENCIAS ESPECIFICAS	DESCRIPCIÓN	GRADOS
COMPROMISO	Sentimiento de identificación con las labores, buscando relacionarse con el proceso, donde el trabajo no es una obligación sino un aporte, una manera de contribuir con el éxito. Es la habilidad que se tiene por adoptar el desarrollo de la labor a gusto y con optimismo, sabiendo que en cada paso se está agregando valor al proceso.	<p>1- La persona cumple con las tareas y plazos preestablecidos, teniendo en cuenta los márgenes previstos para la ejecución de su labor.</p> <p>2- La persona cumple con las tareas, plazos y la calidad requerida de su labor, sin necesidad de consignas especiales.</p> <p>3- La persona tiene la capacidad para cumplir las tareas con dedicación, calidad y eficiencia, aspirando al mejor resultado posible.</p> <p>4- La persona se siente identificada con su labor y la organización. Está en constante búsqueda de la calidad y de mejoras en los procesos que comprende su labor; conoce y se involucra en todas aquellas áreas y actividades en donde pueda agregar valor. Piensa en el futuro y se siente responsable de ayudar a construirlo. Administra y controla el tiempo de acuerdo a las prioridades. Observa los cambios como una forma de renovarse, por lo que si no observa su presencia lo promueve. Va más allá de lo requerido, sabe que el éxito de su labor depende de la energía que le imprima a los procesos.</p>



COMPETENCIAS ESPECIFICAS	DESCRIPCIÓN	GRADOS
DINAMISMO	Habilidad para actuar con prontitud, diligencia y energía en situaciones cambiantes o problemáticas.	<p>1- La persona tiene una escasa predisposición frente a posibles cambios o problemas que surgen en el desarrollo de sus actividades y, ante esta situación su rendimiento decrece.</p> <p>2- La persona esta predispuesta a posibles cambios y su rendimiento no se ve afectado.</p> <p>3- La persona actúa y responde con responsabilidad, prontitud y energía ante situaciones problemáticas o cambiantes, observando leves mejoras en su rendimiento.</p> <p>4- La persona actúa y responde con responsabilidad, prontitud y energía ante situaciones problemáticas o cambiantes, provocando mejoras no solo en su labor sino en todos los procesos en los que influye su actividad.</p>



COMPETENCIAS ESPECIFICAS	DESCRIPCIÓN	GRADOS
COMUNICACIÓN	Acción de transmitir información, conocimientos, experiencias, habilidades y destrezas, en forma clara y precisa, permitiendo desenvolverse en su labor de manera homogénea, mediante las buenas relaciones, de manera directa.	<p>1- La persona solo transmite información, conocimientos habilidades y destrezas acorde a sus tareas, sin afectar la misma y a criterio de un superior.</p> <p>2- La persona transmite información, conocimientos, experiencias y habilidades que desarrolla en su labor, para la consecución de los objetivos y la generación de relaciones interpersonales.</p> <p>3- La persona trasmite información, conocimientos, habilidades, destrezas y experiencias de manera precisa y sustancial, frente a cualquier situación que se presente. Con buen grado de entendimiento con otras áreas que interactúa. Crea interrelaciones personales de manera directa y en forma oral, manteniendo las buenas realizaciones independientemente del nivel organizacional que ocupa.</p> <p>4- La persona trasmite información, conocimientos, habilidades, destrezas y experiencias de forma clara y precisa, ante todos los colaboradores de la organización. Con buen grado de entendimiento de las áreas que integran la misma. Crea y establece interrelaciones con todos los miembros.</p>



COMPETENCIAS ESPECIFICAS	DESCRIPCIÓN	GRADOS
LIDERAZGO	Habilidad para influir u orientar las acciones de un grupo o equipo de trabajo hacia el logro de la estrategia y objetivos. Es la capacidad para inspirar valores, considerando todos los esfuerzos y sugerencias comunes para la organización.	1- La persona orienta sus acciones de acuerdo a los objetivos establecidos y a las órdenes de un superior.
		2- La persona tiene la capacidad de influir no solo en su propio accionar sino ante determinados colaboradores y actividades, para lograr que los mismos estén orientados a los objetivos.
		3- La persona logra orientar un equipo de trabajo dando a conocer los objetivos a lograr y, utiliza la comunicación fluida y abierta, para lograr la puesta en común entre las necesidades de los colaboradores y las de la organización.
		4- La persona tiene una alta capacidad de persuasión, emplea iniciativas para gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo, mediante la búsqueda de nuevas ideas (creativa); está comprometida con su labor y con la empresa, evitando rendirse (apasionada); es una persona honesta y transparente, y lo que dice lo cumple para no perder credibilidad y confianza (ética y coherente).



COMPETENCIAS ESPECIFICAS	DESCRIPCIÓN	GRADOS
PARTICIPACIÓN	Intervención, fundamentada y responsable, de las personas en la generación de alternativas, la discusión y la toma de decisiones en torno a cuestiones que les afectan en el logro de un objetivo compartido. Tomando parte activa en las diferentes fases de su actividad en la organización; asumiendo, como contrapartida, las responsabilidades y el compromiso que se derivan de ello.	<p>1- La persona tiene la capacidad de intervenir en la propia labor que realiza dependiendo de un superior, para el logro de los objetivos.</p> <p>2- La persona contribuye en la consecución de los objetivos de su labor, proponiendo alternativas y colabora con sus compañeros.</p> <p>3- La persona contribuye, colabora y realiza propuestas en relación a su labor y al área al cual pertenece; colaborando además con las demás áreas que componen la organización para la consecución de los objetivos y estrategias definidas.</p> <p>4- La persona muestra absoluta predisposición en contribuir, colaborar y proponer mejoras o cambios en todos los procesos que afectan la organización, en pos de los objetivos y estrategias organizacionales.</p>

Fuente: Elaboración propia.



3º) Definir un Cuadro de gestión por competencias

Una vez definido el Diccionario por competencias para la empresa “XX”, podemos a través del mismo establecer un cuadro de gestión de las competencias para la empresa “XX” (TABLA 3.1), que sirva para reflejar las competencias actuales con las requeridas (cardinales y específicas, determinadas en el diccionario), y de este modo analizar las mismas para tomar medidas reparadoras y/o que sirvan en pos del desarrollo del talento humano de cada colaborador que integra la organización.



TABLA 3.1- Cuadro de gestión por competencias

COMPETENCIAS CARDINALES	PORCENTAJE EN EL QUE DEBE DESARROLLARSE POR CADA NIVEL ORGANIZACIONAL QUE OCUPA EL COLABORADOR												PORCENTAJE EN EL QUE ES DESARROLLADA POR CADA NIVEL ORGANIZACIONAL QUE OCUPA EL COLABORADOR											
	NIVEL GERENCIAL (Gerente General)				NIVEL INTERMEDIO (Jefes, Supervisores, Encargados y Administrativos)				NIVEL OPERATIVO (Operarios)				NIVEL GERENCIAL (Gerente General)				NIVEL INTERMEDIO (Jefes, Supervisores, Encargados y Administrativos)				NIVEL OPERATIVO (Operarios)			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	100%				100%				100%															
CONCIENCIA ORGANIZACIONAL	100%				100%				100%															
COMUNICACIÓN EFECTIVA	100%				100%				100%															
TRABAJO EN EQUIPO	100%				100%				100%															
ORIENTACION A RESULTADOS	100%				100%				100%															
CALIDAD DEL TRABAJO	100%				100%				100%															
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	GRADO DE COMPORTAMIENTO REQUERIDO POR CADA NIVEL ORGANIZACIONAL QUE OCUPA EL COLABORADOR												GRADO DE COPMPORTAMIENTO ACTUAL POR CADA NIVEL ORGANIZACIONAL QUE OCUPA EL COLABORADOR											
	NIVEL GERENCIAL (Gerente General)				NIVEL INTERMEDIO (Jefes, Supervisores, Encargados y Administrativos)				NIVEL OPERATIVO (Operarios)				NIVEL GERENCIAL (Gerente General)				NIVEL INTERMEDIO (Jefes, Supervisores, Encargados y Administrativos)				NIVEL OPERATIVO (Operarios)			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
DESARROLLO DE DESTREZAS			X		X	X			X															
PROACTIVIDAD			X		X	X			X															
CAPACIDAD DE APRENDIZAJE			X		X	X			X															
COMPROMISO			X		X	X			X															
DINAMISMO			X		X	X			X															
COMUNICACIÓN			X		X	X			X															
LIDERAZGO			X		X	X			X															
PARTICIPACION			X		X	X			X															

Fuente: Elaboración propia.



4º) Establecer un Listado de experiencias a partir del uso de competencias

La función de construir un cuadro de experiencias (TABLA 4.1), se encuentra subordinada a la participación de toda la Fábrica de calzados XX, considerando a cada colaborador independientemente del nivel que ocupen dentro de la misma. Finalidad es generar aprendizajes, mediante la aplicación de competencias que permitan desarrollar capacidades y un estilo de trabajo. La experiencia puede que sea positiva como negativa, el punto fluctuante es la solución o la vía competencial; de esta manera resulta fácil identificar idoneidades cargo por cargo lo cual sirven como referencias para otras situaciones similares. El rediseño, implica volver a construir generando aprendizajes y una alternativa de comunicación, que permitan desarrollar habilidades, fortificar destrezas y potenciar conocimientos.

Técnicamente se sugiere la presentación mensual de la siguiente ficha (Cuadro 4), para que todos los colaboradores puedan participar, puede presentarse una o más experiencias, mientras más mejor debido a que el abanico es más amplio y se visualiza que áreas y niveles participan más. Esta herramienta está a disponibilidad para que cada mes se considere diferentes tipos de competencias y detección de contingencias.

**Tabla 4.1 Listado De Experiencias**

<u>Nombre de la experiencia:</u>		
<u>EMPLEADO:</u>		
Introducción y relevancia de la experiencia:	Cómo surge la experiencia, en que situación o contexto se genera. Discernir si era una necesidad o un problema. Si se generó de manera individual o grupal.	
Objetivos:	La finalidad de la experiencia, apunta a aspectos relacionados a lo que se pretende lograr en dicha situación o contingencia presentada en el puesto, departamento u organización.	
Competencia utilizada:	La competencia que se utilizó para actuar ante la eventualidad de la experiencia.	
Colaboradores involucrados:	Apunta, si participo otro colaborador u áreas en la experiencia. O si se generó solamente de manera individual.	
Desarrollo:	Pasos que se fueron gestionando para solucionar el planteamiento de la experiencia. Opciones, fuentes y medios utilizados durante el proceso.	
Resultados:	Los resultados del proceso de las experiencias, considerando si ellos fueron positivos o negativos.	
Dificultades	Se puntualiza en aquellos desvíos inesperados, que no se pudieron manejar fácilmente ya sea por cuestión de las competencias u otros recursos, durante el proceso de la experiencia.	
Opiniones sobre la significatividad de la experiencia:	Observaciones respecto a la experiencia vivida, sugerencia y otros puntos de vistas frente a la contingencia presentada.	

Fuente: Elaboración propia.



5º) Elaboración de un Programa de Concientización

La última propuesta es la presentación de un Programa de Concientización para la empresa "XX" (CUADRO 5.1), el mismo estará contenido con elementos de comunicación interna para sensibilizar a los empleados, para incentivar a los mismos a que observen como sus esfuerzos suman valor a los resultados y a la estrategia de negocio. Una de las particularidades del presente programa es la posibilidad de elegir un líder que promueva la importancia de las competencias para el logro de los objetivos del grupo. La elección del líder, no dependerá de que sea de un nivel en particular, justamente buscamos el compromiso de todos; Este liderazgo consistirá en será transmitir la formación e inducción, mediante acciones practicas duplicables, que hagan tomar conciencia sobre la calidad y estrategia. Dicha propuesta puede ser aplicada de manera vertical y horizontal. Este programa brinda la posibilidad de que los colaboradores sean capaces de decidir la mejor manera de utilizar recursos y esfuerzos: PERTINENCIA + IMPORTANCIA = EFICACIA.



Cuadro 5.1 – Programa De Concientización

MODELO DEL PROGRAMA DE CONCIENTIZACION PARA LA GESTION POR COMPETENCIAS

1. OBJETIVO	Promover la conciencia respecto a la importancia de las competencias.
2. META	Lograr el entendimiento respecto a cómo los esfuerzos suman valor a los resultados y a la estrategia de negocio.
3. ALCANCE	Este procedimiento es aplicable para la revisión de todos los niveles, en sus diferentes áreas, contempladas en el Programa de Concientización de la Fabrica XX .
4. RESPONSABILIDAD	· <u>Dirección General:</u> Planificar, organizar y participar en las diferentes acciones formativas para la toma de conciencia sobre las competencias esenciales; evaluarlas y generar una retroalimentación con los colaboradores para poner en conocimientos las ventajas generadas respecto al desarrollo de las mismas.
	· <u>Mandos intermedios:</u> Proveer a la dirección toda la información necesaria, respecto a las actitudes, habilidades y destrezas que se van empleando en sus correspondientes áreas con la finalidad de colaborar en las diferentes acciones formativas.
	· <u>Nivel Operativo:</u> Asistir en cada acción formativa que se requiera, demostrar la realidad de la utilización de cada competencias razonando tanto ventajas como desventajas, a los fines de poder concluir con la optimización de competencias.
5. TERMINOLOGÍA	<u>Concientización competencial:</u> Proceso en el cual se observa la realidad de la situación actual, se avanza más allá de las limitaciones y alienaciones existentes, con la finalidad demostrar el saber y creatividad a los fines de potenciar aquellas competencias que generan una ventaja competitiva. La concientización se materializa mediante diversas acciones formativas.



6. ACCIONES FORMATIVAS	<p>Las acciones formativas, son todas las funciones que nos transmiten diferentes maneras de optimizar cada habilidad, destrezas y sobre todo actitudes.</p> <p>Particularmente las funciones que consideramos para este programa fueron diversos elementos de comunicación interna, que sirven para comunicar la relevancia de las diferentes competencias frente a diferentes situaciones.</p>
	<p><i>Elementos</i></p> <p><i>Tableros de información</i></p> <p>Los diferentes integrantes de los mandos intermedios, podrán colocar notas de información sobre temas de competencias en un el tablero de avisos visible para todos. Todo colaborador que desee contribuir, deberá ponerse en contacto con su supervisor directo, encargado o gerente general. Los temas que podrían ser relevantes:</p> <ul style="list-style-type: none">· Los nuevos problemas que se han encontrado.· Nuevas soluciones a problemas existente, mediante el uso de una destreza en particular.· Comentarios de los clientes.· Planteo de propuestas
	<p><i>Reuniones semanales -3º Tiempo</i></p> <p>Consisten en reuniones grupales con todas las áreas que componen la empresa “XX”, el objetivo es generar una retroalimentación que permita optimizar contingencias que afecten la productividad. El factor común es la posibilidad de transmitir puntos de vista, que permitan demostrar las competencias más viables para cada caso.</p>
	<p><i>Buzón de sugerencias</i></p> <p>El buzón de sugerencias, es de carácter anónimo, sirve para complementar cuestiones que no fueron observadas en las reuniones. Es una herramienta útil en el nivel operativo, donde se podrán plantear aspectos situacionales e inclusive personales, debido a que ellos inciden indirectamente en el uso de las competencias.</p>



7. ELECCION DE UN LIDER	<p>Un líder, puede ser elegido por área y justamente no es necesario que sea de un nivel en particular. El objetivo, es generar la inclusión y participación de todos. El líder será una persona que promueva la pertinencia de competencias, que entrelace los esfuerzos considerando la experiencia de cada colaborador y que sea ejemplo para sus compañeros, incentivándolos e induciendo a la mejora continua.</p> <p>Lógicamente el líder será el que acompañe a la eficiencia de los colaboradores y a sus decisiones.</p> <p>Como todo líder también estará evaluando resultados, es por ello que planteamos una manera de examinar, el mismo aplicara el siguiente modelo de control:</p>					
	Área evaluada	Encargado de Área	Operario	Tarea desarrollada	Competencia utilizada	Resultado

Fuente: Elaboración propia.



13- RESULTADOS / TENDENCIAS

En base a las propuestas aludidas, los resultados y tendencia apuntan a optimizar el desempeño de todas las áreas para responder de manera uniforme a las contingencias y cambios que presenta el entorno interno y externo.

En una primera instancia, se optimizaría el rendimiento y compromiso de los colaboradores en función de los objetivos y con orientación a la estrategia organizacional. A partir de ello, se establece el conocimiento previo de las competencias en sus diferentes dimensiones permitiendo la comunicación e integración entre el personal y las áreas.

Por otro lado, se pretende promover la participación de cada integrantes ya sea a partir la escalera de la participación y/o a través del programa de concientización, que favorece el trabajo en equipo de cada nivel y área.

Contemplando que las experiencias son la base del aprendizaje, puntualizamos en un Listado de Experiencias; donde se plantearan todas aquellas situaciones que puedan presentarse y que de hecho impliquen el uso de destrezas, conocimientos y habilidades. El resultado está enfocado en generar mayor practicidad e introducir factores competenciales que no se tenían en un puesto de trabajo, como así también para prevenir falencias y actuar de forma dinámica considerando el factor tiempo.

Consecuentemente, no tan solo se podrá lograr los objetivos planteados, sino que también se obtendrán perfiles idóneos para cada puesto y flexibles para cada cambio fluctuante. Porque el rediseño de puesto por competencias, no se basa en nombrar determinadas competencias, más bien consiste en descubrirlas, desarrollarlas y ejercitarla a través de la práctica.

14- CONCLUSIONES

A partir de nuestras propias experiencias, consideramos a las competencias la mejor forma de poder ser, hacer y actuar, nos dan aquel espacio que necesitamos para expresarnos con el conocimiento, habilidades y destrezas.



El factor tiempo es un común denominador en esta fábrica de calzados, dado que trabajan siempre enfocados en la nueva temporada por lo que su preocupación por el mercado interno y externo es constante. Así mismo el cumplimiento de la estrategia se vuelve inestable por trabajar siempre a contra reloj.

Es por ello que encontramos en la Fábrica de Calzados XX, el lugar para fortalecer la esencia de una ventaja competitiva a través de las personas; descubrimos a colaboradores que no tenían conocimientos de objetivos y metas, lo que resulto lógico debido a que los mismos no están claramente implícito para todos; consecuentemente se provoca que las destrezas sean desaprovechadas, que no haya predisposición y peor aún exista falta de comunicación.

A través de lo mencionado consideramos el rediseño de puesto como una herramienta efectiva para transmitir las competencias cardinales y específicas, pero no tan solo nombrándolas, dado que la finalidad de la presente es la práctica en diferentes contingencias o enfoques situacionales; fortaleciendo las competencias existentes e insertando otras, que permitan solidificar los resultados y responder a los cambios dentro de los tiempos estimados, para generar así la inserción que pretende la empresa.

Como conclusión comprendimos que los motivos mencionados, fueron más que suficientes para entender que la Gestión por Competencias era necesaria para romper con este paradigma., a los efectos de propiciar diferentes idoneidades como la comunicación de los objetivos, su comprensión, la participación y sobre todo el compromiso.

Nos quedamos con el principio de que si se muestra al equipo lo que se procura alcanzar, haciéndolos participe de cada cambio y considerándolos para cada nuevo desafío, se logran resultados mayores a los esperados; allí sabremos que se puede responder con una ventaja inigualable.



15- BIBLIOGRAFIA

- **Alles Martha.** “Gestión por competencias: el diccionario”. 2005. Ediciones Granica.
- **Chiavenato.** “Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones”. 2007. Mcgraw-Hill.
- **Ernest & Young Consultores.** “Gestión por competencias”. Manual del Director de RR.HH. 1998.
- **Gibson James.** “Las organizaciones: comportamiento, estructura y procesos”. 2001. McGraw-Hill.
- **Henao Robert.** “Diseño de un modelo de dirección por competencias básicas distintivas para las pymes exportadoras de la ciudad de Medellín”. 2012. Semestre Económico, Vol. 15 N°32.
- **Moreno Domínguez.** “La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento”. Octubre 2004. Revista de empresa n°10.
- **Robbins Stephen.** “Comportamiento Organizacional”, 1998. Prentice Hall. Octava edición.
- **Robbins Stephen.** “Administración”. 2000. Pearson.
- **Sáez de Viteri Arranz.** “El potencial competitivo de la empresa: Recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido”. 2000. Investigaciones Europeas de dirección y economía de las empresas.



16- ANEXOS

16.1. MODELO ENCUESTA A TODOS LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA “XX”

Competencias Básicas Distintivas

Estamos trabajando en un estudio que servirá para un Proyecto de Grado del Instituto Universitario Aeronáutico.

Deberás contestar algunas preguntas que no llevarán mucho tiempo. Tus respuestas serán confidenciales y anónimas.

Las opiniones de todos los encuestados serán sumadas e incluidas en el Proyecto de Grado, pero nunca se comunicarán datos individuales.

Te pedimos que respondas este cuestionario con la mayor seriedad posible. No hay respuestas correctas ni incorrectas.

Lee las instrucciones cuidadosamente, ya que existen preguntas en las que sólo se puede responder una sola opción, y también se incluyen preguntas abiertas.

Muchas gracias por tu colaboración!

INSTRUCCIONES

Emplee una LÁPICERA para rellenar el cuestionario. Al hacerlo, piense en lo que sucede la mayoría de las veces en su trabajo.

No hay respuestas correctas o incorrectas. Éstas simplemente reflejan su opinión.

Todas las preguntas tienen varias opciones de respuesta, elija la que mejor describa lo que piensa Ud. Solamente una opción.

Marque con claridad la opción elegida con una CRUZ “X”. Recuerde: NO se deben marcar dos opciones.

Si no puede contestar una pregunta, por favor pregúntele a la persona que te entregó el cuestionario.

**ENCUESTA**

1) ¿Qué edad tienes?

- 18-30 años 31-45 años 46-65 años

2) Sexo:

- Femenino Masculino

3) ¿Cuál es tu nivel académico?

- Primario Universitario
 Secundario Doctorado
 Terciario

4) ¿Cuál es tu antigüedad en la empresa?

- Menos de 1 año 16-30 años
 2-5 años 31-40 años
 6-15 años

5) ¿Qué posición ocupas en la empresa?

- Operario/a Jefe/a
 Supervisor/a Gerente/a
 Administrativo/a

6) ¿En qué área te desempeñas?

- Administración Compras
 Oficina Técnica Ventas
 Desarrollo del Producto Producción

7) ¿Has realizado algún curso?

- Sí, ¿Sobre qué especialidad se trató el curso? _____
 No



8) ¿Cuál es la principal destreza que requiere el puesto que ocupas?

- Física (movimientos/ esfuerzos corporales)
- Mental (Requerimientos cognitivos. Por ejemplo: pensar/analizar)
- Psíquica (Por ejemplo: relaciones interpersonales)

9) Ante una situación determinada que Ud. vea que puede derivar en un posible problema ¿Cómo actuaría?

- Actúa antes de que suceda el problema
- Ocurre el problema y Ud. lo resuelve por su cuenta
- Ocurre el problema y se lo menciona a un compañero o superior
- No actúa. Un superior identifica el problema sin su colaboración.

10) ¿Habitualmente solicitas ayuda para tomar una decisión?

- Sí
- No

11) ¿Para realizar sus tareas debe seguir un determinado cronograma de actividades o responde a un método?

- Sí
- No

12) Desde que ingresaste a la empresa, ¿Siempre has realizado las mismas tareas?

- Sí.
- No. ¿Cuáles fueron las otras tareas/actividades? _____

¡MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!



16.2. MODELO ENCUESTA AL MANDO OPERATIVO

Estamos trabajando en un estudio que servirá para la elaboración de un Proyecto de Grado del Instituto Universitario Aeronáutico.

Deberá contestar algunas preguntas que le tomará 3 minutos en completarlas en su totalidad. Sus respuestas serán confidenciales y anónimas.

Las opiniones de todos los encuestados serán sumadas e incluidas en el Proyecto de Grado, pero nunca se comunicarán datos individuales.

Le pedimos que responda con la mayor seriedad posible. No hay respuestas correctas ni incorrectas.

A continuación, deberá marcar la opción que corresponda con una "X":

1) Sexo:

Femenino

Masculino

2) ¿Qué edad tienes?

Entre 18 y 30 años.

Entre 31 y 45 años.

Entre 46 y 65 años.

3) ¿Hace cuánto que trabajas en la empresa?

Menos de 1 año.

Entre 16 a 30 años.

Entre 2 a 5 años.

Entre 31 a 40 años.

Entre 6 a 15 años.

Más de 40 años.



4) Según tu respuesta anterior, ¿durante ese plazo trabajaste en el área de Producción en el sector Operativo?

SI

NO

5) A) Si tu respuesta fue negativa, ¿hace cuánto que te desempeñas en el área de Producción como Operario/a de la empresa?

Menos de 1 año.

Entre 16 a 30 años.

Entre 2 a 5 años.

Entre 31 a 40 años.

Entre 6 a 15 años.

Más de 40 años.

B) ¿Cuál fue/ fueron las otras posiciones que ocupaste en la empresa?

Supervisor/a.

Jefe/a.

Administrativo/a.

Encargado/a de área.

6) ¿Cómo considera que ha sido su nivel de desempeño durante el tiempo que lleva en la empresa?

Excelente

Regular

Muy Bueno

Irregular

7) Dado un límite de tareas asignadas, ¿Las ha cumplido en tiempo y forma?

SI.

NO.

SI en forma, pero con demoras.

NO en forma, pero puntual.



8) *¿Cómo considera su interés en capacitarse, desarrollarse y superarse?*

Alto

Intermedio

Medio

Bajo

9) *¿Considera necesario la aplicación de otras habilidades para un mejor funcionamiento de su puesto?*

SI

NO

10) *¿Aplicarías otras actitudes para un mejor desempeño en su puesto?*

SI

NO

11) *¿Cree que es necesario aplicar otros conocimientos para la ejecución de sus tareas?*

SI

NO

12) *¿Suele aportar ideas o soluciones que benefician a la empresa?*

Siempre

Cuando es necesario

A veces

Nunca

13) *¿Aporta soluciones o ideas a sus compañeros para mejorar el trabajo diario?*

Siempre

Cuando es necesario

A veces

Nunca



14) *¿Cuál es la imagen que Ud. tiene de su empresa?*

Excelente

Regular

Muy Buena

Irregular

15) *¿Se considera una persona creativa?*

SI

A veces

No

16) *¿Demuestra ser una persona analítica en su labor? (si al momento de realizar tus tareas observas detalles que crees interesantes para el resultado final) Siempre*

A veces

Nunca

Cuando es necesario

17) *¿Respetas las reglas y normas de la empresa?*

Siempre

Cuando es necesario

A veces

Nunca

18) *El respeto que tiene por sus pares y superiores es:*

Excelente

Regular

Muy Bueno

Irregular



19) *Se le informa que cometió un error, las causas del mismo y su correcta resolución. ¿Cómo es su resultado?*

Hace lo que se le indicó e intenta otras opciones de solucionarlo.

No le da importancia a lo indicado ni lo resuelve.

Solo hace lo indicado.

Asume el error, pero no le interesa resolverlo

No asume el error, pero intenta resolverlo.

20) *¿Cómo consideras el nivel de comunicación con tus pares?*

Excelente

Regular

Muy Bueno

Irregular

21) *¿Cómo consideras el nivel de comunicación con tus superiores?*

Excelente

Regular

Muy Bueno

Irregular

22) *¿Cómo prefieres que tus superiores te comuniquen los objetivos y resultados?*

Formal/Escrita

Informal/Verbal



23) *¿Separa sus emociones personales de las laborales?*

Siempre

Cuando es necesario

A veces

Nunca

24) *¿Cómo considera que es su comprensión en las consignas y tareas asignadas?*

Excelente

Regular

Muy Buena

Irregular

25) *¿Cree que su conducta, sea esta positiva o negativa, afecta su labor?*

SI

A veces

NO

26) *¿Suele contribuir o ayudar a un compañero para mejorar su rendimiento?*

Siempre

Cuando es necesario

A veces

Nunca

27) *Frente a una situación inesperada y difícil, ¿Cómo considera que es su manejo del estrés?*

Excelente

Regular

Muy Bueno

Irregular



28) *¿Respetas los horarios laborales?*

Siempre

Cuando es necesario

A veces

Nunca

29) *Si no cumplió alguna pauta, consigna u objetivo laboral. Indique ¿cuál ha sido el nivel de perjuicio/daño?*

No hubo consecuencias negativas.

Las consecuencias negativas fueron serias.

Los perjuicios fueron mínimos o reparables.

Los perjuicios fueron graves.

¡MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACION!

16.3. MODELO ENCUESTA AL MANDO INTERMEDIO

Estamos trabajando en un estudio que servirá para la elaboración de un Proyecto de Grado del Instituto Universitario Aeronáutico.

Deberá contestar algunas preguntas que no llevarán mucho tiempo. Sus respuestas serán confidenciales y anónimas.

Las opiniones de todos los encuestados serán sumadas e incluidas en el Proyecto de Grado, pero nunca se comunicarán datos individuales.

Le pedimos que responda este cuestionario con la mayor seriedad posible. No hay respuestas correctas ni incorrectas.

A continuación, deberá marcar la opción que corresponda con una "X":



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

- | | |
|--|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Administración | <input type="checkbox"/> Compras |
| <input type="checkbox"/> Oficina Técnica | <input type="checkbox"/> Ventas |
| <input type="checkbox"/> Desarrollo del Producto | <input type="checkbox"/> Producción |

2) ¿Cuánto hace que te desempeñas en esa área?

3) ¿Con que frecuencia interactúas con otras áreas?

- | | | |
|----------------------------------|--|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Siempre | <input type="checkbox"/> Cuando es necesario | <input type="checkbox"/> Nunca |
|----------------------------------|--|--------------------------------|

4) Si tu respuesta anterior fue afirmativa ¿Con qué áreas interactúas en tu tarea habitual?

- | | |
|--|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Administración | <input type="checkbox"/> Compras |
| <input type="checkbox"/> Oficina Técnica | <input type="checkbox"/> Ventas |
| <input type="checkbox"/> Desarrollo del Producto | <input type="checkbox"/> Producción |

5) La empresa donde Ud. trabaja tiene ciertos objetivos. ¿Qué opina Ud. sobre ellos?

- Esta de acuerdo.
- Cree que sería conveniente revisarlos y modificarlos.
- No los conoce en detalle.

6) ¿Alguna vez tuvo que defender a la organización frente a sus subordinados? (Respecto a objetivos, métricas y/o normas de trabajo).

- | | | |
|----------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Siempre | <input type="checkbox"/> A veces | <input type="checkbox"/> Nunca |
|----------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|



7) Frente 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.
- Sí, 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?

- Sí.
- No.

10) Si tu respuesta anterior fue afirmativa ¿Se implementó?

- Sí y, funcionó.
- No, pero me escucharon.
- Sí, pero fracasó.
- No me escucharon.

11) ¿Ud. escucha las sugerencias que plantean sus subordinados?

- Siempre
- A veces
- Nunca

12) En caso que su respuesta anterior haya sido afirmativa ¿Las da a conocer por la Gerencia?

- Siempre
- Nunca
- A veces



13) ¿Cómo consideras tu participación en la estrategia de negocio de la empresa?

- Importante
- Indiferente
- No sabe. No contesta

14) ¿Ud. escucha las sugerencias que plantean sus subordinados?

- Siempre
- A veces
- Nunca

15) En caso que su respuesta anterior haya sido afirmativa ¿Las da a conocer por la Gerencia?

- Siempre
- A veces
- Nunca

16) ¿Cómo consideras tu participación en la estrategia de negocio de la empresa?

- Importante
- Indiferente
- No sabe.No contesta

¡MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!



16.4. MODELO ENCUESTA A LA GERENCIA GENERAL

Trabajamos en un estudio para la realización del Proyecto de Grado de la Licenciatura en Recursos Humanos.

Le pedimos responda todas las preguntas posibles, con la mayor sinceridad, las mismas serán confidenciales.

Se emplearon preguntas en las que debe seleccionar las opciones que Ud. considere preciso y, se incluyen preguntas abiertas para que exprese, describa y aclare lo necesario. Por eso le pedimos, tome el tiempo necesario para completar el mismo.

INFRAESTRUCTURA:

- ¿Cuál es la antigüedad que tienen las maquinarias? (puede seleccionar más de una opción) Entre 5-15 años
 - Entre 16-25 años
 - Entre 26-35 años
 - Más de 36 años
- ¿Quién realiza el mantenimiento de la maquinaria?
 - Un operario designado
 - Un profesional
 - Otro (aclarar si es de la empresa y que área ocupa)
- ¿Cada cuánto se realiza el mantenimiento habitualmente?
 - Por semana (aclarar cantidad)
 - Por mes (aclarar cantidad)
- ¿Se hacen controles de los espacios de trabajo?
 - Si, ¿Con que frecuencia?
 - No, ¿Por qué?



- ¿Se concientiza al personal para mantener el orden en el lugar de trabajo?
 - Si
 - No
- ¿Se instruye a la utilización correcta de los instrumentos?
 - Si
 - No

INNOVACION:

- En cuanto al producto que se fabrica, seleccione la opción más acorde:
 - Habitualmente, la fabricación depende de la moda impuesta.
 - La fabricación los zapatos, son de imponer la moda de acuerdo la temporada.
 - Los zapatos que se fabrican, dependiendo la temporada, solo son mejorados.
- En cuanto a los procesos de producción, seleccione la opción más acorde:
 - Solo dependen de un método basado en rutinas.
 - Dependen de rutinas y un método impuesto.
 - Solo dependen de un método impuesto, que de acuerdo a la producción que se desee es mejorado/modificado.
- Actualmente, ¿la empresa está en la búsqueda de nuevos mercados?
 - Si
 - No
- ¿Se suelen aprovechar ideas nuevas?
 - Si
 - No



- Generalmente, ¿son empleadas las novedades técnicas?
 - Si
 - No
- ¿Con qué periodicidad se hacen reuniones de producción?
- ¿Quiénes participan?
- ¿Qué tipo de temas relacionados a la producción se suele debatir?

ESTRATEGIA Y COMPETENCIAS:

- ¿Existen objetivos explícitos establecidos a nivel corporativo y operativo?
 - Si
 - No
- Dichos objetivos, ¿son difundidos entre el personal y entre cada área/departamento?
 - Si
 - No
 - Solo entre las áreas/departamentos
 - Entre determinado personal
- En caso de respuesta afirmativa ¿qué tipo de canales para la difusión de dichos objetivos se utilizan?
- Determine las aptitudes y conocimientos requeridos para cada sector de la producción:
- ¿Cuál es el oficio requerido y/o las habilidades del personal de producción?



- ¿Cuáles son las actitudes o comportamientos esperados por todo el personal de la empresa?
- ¿Considera que los empleados responden a los niveles de producción establecidos?
-Si
-No
- Entendiendo que la **estrategia de negocios** es la formulación de metas e iniciativas tomadas por la Alta Gerencia y por parte de los dueños de la empresa, de acuerdo a los recursos disponibles y según el mercado que intenta alcanzar y/o se encuentra inmerso. ¿Cuál es la estrategia de negocios que intenta alcanzar la empresa?
- ¿En qué porcentaje considera que el rendimiento, del total de los empleados (operativos y administrativos), está alineado con la estrategia de negocios de la empresa? En base a lo que usted considere, ¿qué le faltaría para llegar a un 100%?

¡Muchas gracias por vuestra colaboración y compromiso!



16.5. MODELO DE LA PRIMER ENTREVISTA A LA EMPRESA “XX” (GERENCIA GENERAL)

La precedente se llevó a cabo, para comenzar y obtener el primer contacto de la empresa. La misma nos permitió fundar el tema de nuestro trabajo. Se realizó de modo semiestructurado, ya que no se pretendía seguir al pie lo establecido en la misma.

DATOS DEL ENTREVISTADO

Nombre y Apellido:

Estudios cursados:

Rol en la empresa:

Fundador-propietario: Propietario: Otro (especificar):

PRESENTACION DE LA EMPRESA

¿Cómo y cuándo se creó/fundó la empresa?

¿A qué se dedica?

¿Cuál es la Visión (estado futuro deseado) / Misión (propósito general) / Metas (declaración general del propósito) y Objetivos (cuantificación de la meta) que tiene? (Aspiraciones)

¿Tiene definida su estrategia empresarial (orientación y alcance de la organización a largo plazo “ventaja competitiva”)? ¿Cuál es?

¿Quiénes son sus potenciales clientes?

Cantidad de empleados:

Organigrama:



INFORMACION DE LA EMPRESA

¿Qué aspecto/elemento del entorno afecta en mayor medida el **desempeño** de su empresa? (Se puede indicar más de una opción, respetando orden de importancia)

1)

- a) Situación económica ()
- b) Ambiente político ()
- c) Situación socio-cultural ()
- d) Avance tecnológico ()
- e) Competidores directos ()
- f) Comportamiento de los clientes ()
- g) Disponibilidad de proveedores ()

Según el o los aspectos señalados, por qué cree que este afectando a la empresa:

2) *En cuanto a la **estructura** de la empresa, o modos en la que el trabajo ha sido organizado:* (Se puede indicar más de una opción, respetando orden de importancia)

- a) Se cuenta con un organigrama que refleja quien depende de quién y cómo se divide el trabajo ()
- b) No se cuenta con organigrama, sin embargo hay una clara división jerárquica y de tareas ()
- c) Hay clara división jerárquica y de tareas en cada área, pero al mismo tiempo para algunos proyectos empresariales se forman equipos de trabajo ()
- d) Las tareas se realizan según lo ordenado por el propietario/fundador, atendiendo las necesidades reales ()



Comentario adicional, aclaración:

3) **Tareas:**

a) La mayor parte de las tareas son rutinarias y se espera que el personal las realice como se les ha indicado ()

b) La mayor parte del trabajo no requiere de tareas repetitivas ()

c) El trabajo diario no solo incluye tareas rutinarias, habitualmente se planean otras actividades distintas a las que cada empleado debe cumplir, para prevenir que los mismos recaigan en la monotonía, causen fatiga y desencadenen trastornos físicos y de atención

()

Aclaración:

4) *¿Qué tipos de **comportamientos** observa que potencian la rutina?*

5) **Reclutamiento y Selección:**

A) *Primordialmente ¿Cómo **seleccionan** a sus empleados?*

a) Por la capacidad/habilidad demostrada para ocupar el puesto ()

b) Por recomendaciones de otros empleados de la empresa, de familiares y/o amigos ()

c) Por medio de una agencia de empleo ()

Aclarar por qué se elige esa modalidad de selección:

B) *Al ocuparse una vacante, el personal seleccionado:*

a) Inmediatamente ocupa el puesto sin previo acercamiento y conocimiento del puesto y tareas asignadas. ()



b) Se inserta al puesto teniendo un previo acercamiento y conocimiento del puesto y tareas asignadas, mediante una precedente capacitación y/u orientación. ()

c) Depende del tipo de puesto y/o vacante. () ¿Por qué?

6) Las *políticas y procedimientos* de la empresa:

a) No están claramente definidos. ()

b) Están establecidos, pero no se cumplen. ()

c) Están establecidos y se respetan, ya que permite a la empresa funcionar de manera más eficiente y ordenada ()

d) En algunos casos no se respetan, ya que reduce la flexibilidad ()

Aclarar o realizar un comentario adicional que enriquezca la opción seleccionada o, en caso, que ninguna opción sea acorde con lo establecido en la empresa explique *cuáles son las políticas y procedimientos de la empresa y la modalidad para que se las respete por parte de todo el personal:*

7) *Liderazgo*

a) Cree que el personal es incapaz y no está dispuestos a asumir la responsabilidad de hacer algo ()

b) Considera a los empleados incapaces, pero cree que están dispuestos a realizar las tareas necesarias del puesto ()

c) Los trabajadores son capaces, pero no están dispuestos a realizar lo que desea el superior ()

d) La gente está capacitada y dispuesta a realizar lo que se le pide ()

e) Existe una alta tendencia por parte de los empleados en obtener los mejores resultados ()



- f) Los empleados son indiferentes a obtener los mejores resultados ()
- g) Existe por parte de los empleados la tendencia de obtener los mejores resultados por la atracción que tienen las recompensas que reciben ()
- h) Las recompensas que aplica la empresa no son atractivas para los empleados, pero sin embargo, están dispuestos obtener los mejores resultados ()
- i) Se tiende por parte de todos los empleados a obtener los mejores resultados, ya que las recompensas que obtienen satisfacen sus metas y necesidades ()
- j) Los empleados no obtienen los mejores resultados, pero las recompensas que se les brinda son atractivas para los mismos ()

8) Recompensas:

- a) *¿Se enfatiza la **recompensa** o el **castigo**? ¿Cómo y cuándo?*
- b) *¿Por qué lo cree así?*
- c) *¿Cree que la **remuneración** que perciben los operarios es justa por el trabajo que realizan? ¿Por qué?*
- d) *¿Existen **beneficios e incentivos** para los colaboradores?*
- Sí. ¿Cuáles?*
- No. ¿Por qué?*
- e) *¿Existe o se planifica un **Plan de Carrera** para cada o todos los empleados?*
- Sí. ¿Cómo?*
- No. ¿Por qué?*

**9) Estrategia empresarial:**

¿Qué **estrategias/cursos de acción** para el crecimiento, se han implementado o se están implementando actualmente? (Se puede indicar más de una opción, respetando orden de importancia)

- a) Mantener cierto nivel de ventas ()
- b) Incrementar la participación en el mercado ()
- c) Incorporar nuevos servicios ()
- d) Diversificarse: desarrollar nuevos servicios para un nuevo segmento de clientes ()
- e) Fusión con otras empresas ()
- f) Desarrollo conjunto con otras empresas del sector (se comparten recursos y actividades) ()
- g) Crecimiento mediante franquicias ()

Comentario adicional, que sirva como aporte/aclaración de las opciones seleccionadas y por qué le asignó ese orden de importancia:

10) Valores:

A) ¿Cree que los empleados poseen **valores** y **creencias** en contra a la empresa, que estén produciendo incremento de tensiones y problemas éticos?

Sí. ¿Cuál/es?

No. ¿Por qué lo cree así?

B) ¿Qué se valora de los empleados?

- a) El buen desempeño ()



- b) La predisposición ()
- c) Las capacidades y habilidades ()
- d) El esfuerzo y dedicación ()
- e) Todas las mencionadas anteriormente ()
- f) Que trabaje bien o mal, pero que trabaje ()
- 13) *¿Qué es lo que intensamente se **supervisa/controla**?*
- 14) *¿Se evalúa metódicamente el **desempeño** y la **satisfacción** de los colaboradores? ¿Cómo? (Explicar si hay definido un programa o si surge en la marcha, o de ser necesario, cuando surgen malos resultados)*
- 15) **Capacitación:**
- a) *¿Se realizan programas de **formación/capacitación**? ¿Cuándo?*
- b) *¿Se obtiene **feedback/devolución**? ¿Por qué lo cree así?*
- c) *¿Cree importante que el personal esté altamente capacitado? (Realizar las aclaraciones/comentarios necesarios)*



16.6. MODELO DE LA SEGUNDA ENTREVISTA A LA GERENCIA GENERAL

A continuación, se plantean las consignas y preguntas establecidas, de las cuales no se pretendió seguir al pie, sino tomarlas como guías:

- 1) Descríbase a Ud. mismo como Gerente General.

- 2) ¿Cuáles son las áreas que Ud. cree más estratégicas de la organización?

- 3) ¿Cuáles son las oportunidades que ha identificado para los negocios de su empresa? Relate un ejemplo o situación.

- 4) Explique ¿cómo es su participación en la estrategia de negocio de la empresa?

- 5) ¿Qué objetivos ha definido para su organización que considera de relevancia en la consecución de la estrategia organizacional? Brinde un ejemplo.

- 6) ¿Con qué frecuencia organiza reuniones para analizar y evaluar la consecución de la estrategia de negocio?



- 7) ¿Quién fija los resultados y metas a alcanzar? Si resultara ser Ud. mismo quien lo hiciese: ¿Con qué criterios los fija? Brinde un ejemplo, ¿consensua el criterio aplicado con alguien? (por ejemplo, accionistas). Si no es Ud. quien fija las metas: ¿Qué opina de ellas? ¿Por qué? (en relación a si comparte los criterios, si le parecen alcanzables).
- 8) Describa puntos fuertes y débiles del negocio de su empresa.
- 9) ¿Qué consignas transfiere a sus empleados para la toma de decisiones?
¿Cómo las transmite?
- 10) ¿Ud. establece un rango de jerarquías para la toma de decisiones? ¿Cómo implementa esto en su organización?
- 11) Describa una situación en la que un empleado haya tomado una decisión de acuerdo con los lineamientos acordados y haya tenido un impacto negativo en los resultados. ¿Qué actitud adopto frente al hecho? ¿Cómo lo afrontó?
- 12) Cuando le plantean sugerencias, ¿las escucha realmente? Relate alguna situación.



- 13) ¿Cómo recibe las ideas? Y, ¿cómo analiza los problemas que le plantean sus colaboradores? Describa un nuevo proyecto y un problema planteado por sus colaboradores y, diga ¿qué hizo y opinó en cada caso?
- 14) ¿Cuál es el tiempo que Ud. asigna para escuchar a sus colaboradores, a recibir nuevos proyectos o ideas?
- 15) ¿Cómo identifica el talento de sus trabajadores?
- 16) ¿Delega tareas de acuerdo con las capacidades de sus colaboradores? ¿Cómo identifica dichas capacidades (conocimientos y competencias)? ¿Determina necesidades de formación para sus empleados sobre la base de dichas capacidades? Brinde un ejemplo.
- 17) Describa acciones de formación que recibieron sus empleados (cursos, talleres, etc.) y, qué temáticas abarcaron. Explique qué relación tienen dichas actividades formativas con los puestos de trabajo de las personas involucradas.



18) Relate una situación en la que haya tenido que comunicar a sus colaboradores la visión estratégica y valores de su organización, y en la que considere que logró que se comprometieran y se sintiesen parte del proyecto organizacional. ¿Qué hizo en esa situación? ¿Cómo actuó?

19) Explique cómo comunica temas organizacionales. Brinde ejemplos.

20) ¿Ud. cree actualmente que sus empleados están comprometidos con la empresa? Si la respuesta es afirmativa, relate ejemplos o situaciones donde se evidencien comportamientos que respalden su opinión. Si la respuesta es negativa, diga ¿por qué cree que esto es así? Y, relate una situación donde se evidencien los comportamientos descritos.

21) En su empresa, ¿se valora, se propicia o recompensa que un empleado o sector supere, dentro de su ámbito de incumbencia, las expectativas organizacionales? ¿Cómo?