



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

PROYECTO DE GRADO

“Identificar la polivalencia en el área de producción de Leistung Ingeniería SRL, basada en la gestión por competencias”.

Alumnas: Baretto, Laura Cecilia
León Chiaramello, Natalia Verónica

Docente Tutor: Dolgonos, Adrián

-2017-



ÍNDICE

1	AGRADECIMIENTOS.....	3
2	INTRODUCCIÓN	5
3	PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	6
3.1	Breve Reseña.....	6
3.2	Organigrama.....	7
3.3	Visión, Misión y Valores	8
3.4	Política de Calidad	9
4	PREDIAGNÓSTICO.....	10
5	SITUACIÓN PROBLEMA	12
6	JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO.....	13
7	OBJETIVOS	13
7.1	Objetivo General	13
7.2	Objetivos Específicos.....	13
8	MARCO TEÓRICO.....	14
8.1	Gestión por competencias	14
8.1.1	Precusores en el estudio de las competencias y su conceptualización.....	15
8.2	Principios de la Gestión por Competencias.....	19
8.3	Clasificación de Competencias.....	21
8.4	Perfiles de Puesto por Competencias	22
8.5	Polivalencia y rotación de puestos.....	23
8.5.1	Como fomentar la polivalencia	25
8.6	Matriz de Polivalencia	27
9	METODOLOGÍA Y DIAGNÓSTICO.....	27
9.1	Metodología	27
9.2	Diagnóstico.....	28
10	PROPUESTA	38
11	CONCLUSIONES	72
12	Bibliografía	75
13	ANEXOS	76



13.1	Anexo 1.....	76
13.2	Anexo 2.....	80
13.3	Anexo 3.....	83
13.4	Anexo 4.....	85
13.5	Anexo 5.....	100



1 AGRADECIMIENTOS



Queremos agradecer a nuestro tutor, quien nos guió y acompañó durante todo el proceso de desarrollo de nuestro trabajo, siempre con la mejor predisposición y compromiso.

Agradecemos también a los gerentes y coordinadores de la empresa **Leistung Ingeniería SRL** que nos abrieron sus puertas y nos brindaron toda la información necesaria para realizar este trabajo.

Y por último, no podemos dejar de mencionar a nuestras familias y amigos que nos alentaron y apoyaron constantemente.



FORMULARIO C

		<p>Universidad de la Defensa Nacional</p>	<p>Facultad de Ciencias de la Administración</p>
<p>Centro Regional Universitario Córdoba – IUA</p>			<p>Departamento Desarrollo Profesional</p>
			<p>Lugar y fecha:.....</p>

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del Proyecto de Grado: "Identificar la polivalencia en el área de producción de Leistung Ingeniería SRL, basada en la gestión por competencias"

Integrantes: Baretto Laura Cecilia. Carrera: Licenciatura en Recursos Humanos.

León Chiaramello Natalia Verónica. Carrera: Licenciatura en Recursos Humanos.

Profesor Tutor del PG: Dolgonos Adrián.

Miembros del Tribunal Evaluador: Barrale Susana. Beltramino Nicolás.

Resolución del Tribunal Evaluador

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

Observaciones:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2 INTRODUCCIÓN

Desde los años `70 a la actualidad la función de recursos humanos dentro de las organizaciones ha ido evolucionando. Inicialmente la oficina de personal se encontraba enfocada en actividades de naturaleza administrativa, liquidación de sueldos, contratación, etc.

Las exigencias del entorno actual, tanto interno como internacional, caracterizado por su creciente competitividad en donde el cambio es lo único constante, genera la necesidad de valorar los activos humanos desde una perspectiva más compleja.

Sabemos que el éxito de una empresa, el cumplimiento de sus objetivos, sus estrategias, dependen del accionar de sus colaboradores, por lo tanto, las actividades de mayor valor añadido respecto a las personas, es decir, su desarrollo, formación, la optimización de sus perfiles profesionales, son un conjunto de tareas necesarias a tener en cuenta por el departamento de recursos humanos con una visión más estratégica y global.

Hoy es posible plantear la administración de los recursos humanos desde una gestión basada en las competencias, introduciendo este concepto en todas las políticas de recursos humanos.

Las competencias constituyen un repositorio de conocimientos, comportamientos y habilidades que permiten a los empleados de una empresa alinear su desempeño con la estrategia corporativa.

Como mencionamos anteriormente, las organizaciones se desenvuelven en un entorno cada vez más dinámico y flexible, por lo tanto deben responder de manera eficaz y eficiente a dichos cambios para poder adaptarse y crecer. Para ello, consideramos necesario contar con una estructura organizacional flexible.

Entendemos que la flexibilidad es una herramienta clave para añadir valor en la estrategia empresarial, sumado a la polivalencia, que es la capacidad para

trabajar en puestos diferentes cumpliendo las normas de calidad y productividad definidas en cada uno de ellos.

3 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

3.1 Breve Reseña

En 1984, motivados por los requerimientos de equipamientos ventilatorios de la incipiente industria de unidades móviles, los ingenieros fundadores deciden comenzar con el diseño y fabricación de este equipamiento, creando así, **Leistung Ingeniería**; la primera empresa Argentina en abastecer el rubro transporte.

La experiencia recogida permitió incursionar en el desarrollo de nuevas tecnologías para el cuidado intensivo y la anestesiología, surgiendo las áreas de terapia y anestesia. Siendo el sector en el cual se desarrolla la empresa, el de la industria médica.

A fines de los años 90, sus socios deciden fundar una empresa hermana en Brasil, surgiendo así LEISTUNG EQUIPAMIENTOS LTDA. En el 2001, y pese a una fuerte crisis nacional, ellos confiaron en abrir su predio industrial en Barrio Los Bulevares ubicado en la ciudad de Córdoba y luego abrir una oficina comercial en Capital Federal.

Actualmente, sus Socios se enorgullecen, junto a todo el personal de la empresa, en ser una empresa Líder en el mercado, en compromiso con la Calidad y la Mejora Continua, con un excelente posicionamiento de la marca, reflejado en sólidas alianzas con distribuidores y clientes.

Leistung Ingeniería S.R.L cuenta actualmente con 60 personas en relación de dependencia.

Las relaciones dentro de la organización son más informales dado su característica de pequeña y mediana empresa, se fomenta un ambiente

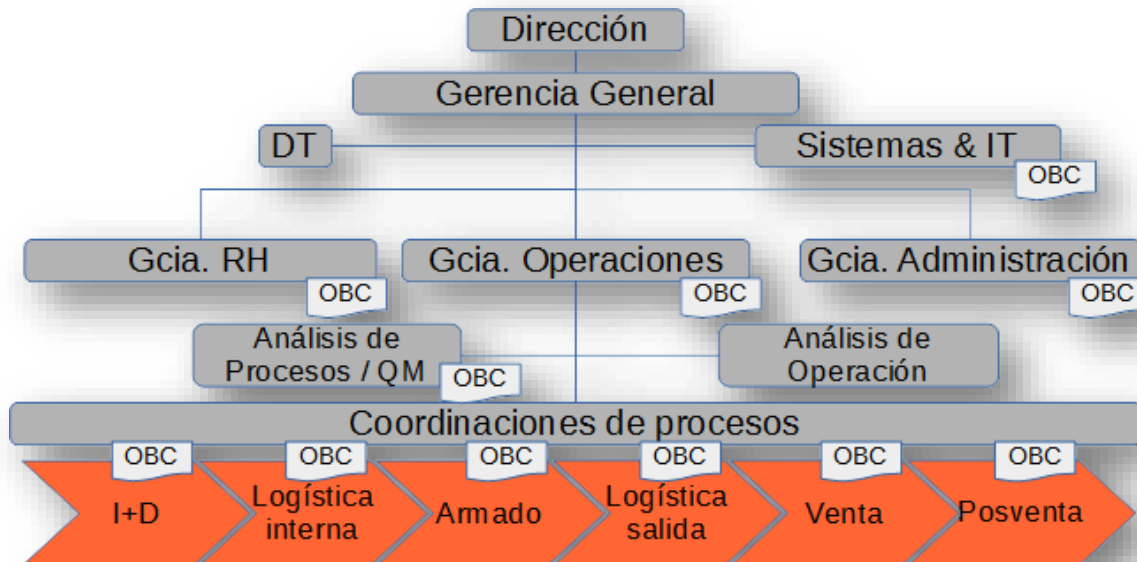
participativo y los canales de comunicación están abiertos para todos sus integrantes, se permite libertad para trabajar y se presentan proyectos que generan interés y logran mantener comprometidos a sus colaboradores.

La empresa posee Responsabilidad Social ya que hace aportes a diversas entidades de bien público, como lo son el Foro Productivo Zona Norte en ayuda a escuelas técnicas y colabora con organizaciones de beneficencia.

3.2 Organigrama

El organigrama funcional establece la jerarquía de responsabilidades en Leistung Ingeniería y la división principal de procesos de la empresa:

- ◆ Proceso de Dirección.
- ◆ Procesos de Gestión General, vinculados a la Dirección y Gerencia General.
- ◆ Proceso de soporte de Información y Sistema y Dirección Técnica.
- ◆ Procesos ejecutivos, divididos principalmente en:
 - ✓ Gestión de los recursos humanos, prioritario para el desarrollo de la organización.
 - ✓ Gestión de operaciones, como actividades centrales para la creación de valor para los clientes.
 - ✓ Gestión administrativa-contable, de soporte a los anteriores.
- ◆ Coordinadores de proceso principales de la organización.



Fuente: elaborado por Leistung Ingeniería SRL

3.3 Visión, Misión y Valores

Visión

Ser la marca referente de tecnología médica en mercados de países en vías de desarrollo.

Misión

Desarrollar, fabricar y comercializar tecnología médica con foco en la innovación y la mejora continua.

Valores

- ◆ Espíritu innovador: actitud hacia la generación de mejoras tanto en productos como procesos que generen valor hacia adentro y fuera de la organización.
- ◆ Trabajo en equipo: predisposición para formar parte de un grupo con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos, consolidando una cultura de trabajo participativa que genere un buen clima laboral.

- ◆ Compromiso: desempeño personal y profesional en el ámbito laboral alineado con los objetivos de la organización.
- ◆ Responsabilidad: desempeño en el ámbito laboral de manera consciente, asumiendo las consecuencias de sus actos.
- ◆ Respeto: comprensión y valoración de los intereses, necesidades y trabajo desarrollado por todos los miembros de la organización.

3.4 Política de Calidad

De acuerdo al Manual de Calidad de la organización, es Política de Calidad de Leistung Ingeniería la mejora continua del Sistema de Gestión y los procesos productivos, persiguiendo la satisfacción total de las necesidades de sus clientes. Para ello se comprometen a:

- ◆ Buscar la excelencia en la atención al cliente, manteniendo un servicio posventa como ventaja competitiva, en cualquier país, ciudad o parte del mundo donde se encuentre nuestro producto.
- ◆ Buscar continuamente la innovación tecnológica para satisfacer las necesidades de países en vías de desarrollo, con tecnologías seguras, simples, y económicas durante su vida útil.
- ◆ Desarrollar continuamente nuestros colaboradores internos y externos.
- ◆ Mejorar la calidad de vida de nuestros colaboradores, manteniendo un ambiente de trabajo limpio, ordenado y seguro, y con un cálido ambiente laboral.
- ◆ Generar un impacto positivo en el entorno social donde se desempeña nuestra organización, mediante la colaboración con las familias de nuestros colaboradores, las instituciones del medio, y acompañando activamente el desarrollo de nuestros proveedores pequeños y medianos.
- ◆ Participar activamente de la gestión de residuos generados por nuestras actividades y productos.

- ◆ Implementar prácticas sistemáticas de gestión integradas entre ambos países, cumpliendo todos los requisitos normativos, legales, reglamentarios, como las buenas prácticas de fabricación, de aplicación local, de los mercados objetivos, y guiándonos por estándares internacionales que garanticen el cumplimiento de los requisitos de nuestros clientes.

4 PREDIAGNÓSTICO

En un primer acercamiento exploratorio se realizó una entrevista con uno de los Gerentes Generales de la empresa. El entrevistado comentó de manera general cual es la estructura organizacional, como fueron los comienzos de la empresa, los productos que desarrollan y comercializan, la cultura organizacional, etc. A su vez, manifestó que la empresa tiene objetivos de crecimiento a largo plazo, apostando al crecimiento tanto a nivel interno como externo por medio de exportaciones a diferentes países del mundo. Respecto al mercado en el cual se encuentra la empresa, mencionó que es difícil establecer tendencias de venta, porque depende mucho de: licitaciones públicas y privadas, situación política del país, años electorales y los productos al ser considerados bienes de capital, implican que su inversión sea más compleja, por lo tanto es más difícil determinar su demanda y su tendencia en niveles de producción y su posterior comercialización. Esto se observa en las fluctuaciones inciertas en el volumen de producción, de cada línea de producto.

Reconoce que lo mencionado anteriormente afecta la estructura, la organización de las personas, la planificación de compras, etc. y todo ello repercute principalmente en el área de producción resaltando lo siguiente:

“La demanda de productos de algunas líneas se incrementó más que otras. Esto lleva a que en ciertas fases del proceso productivo se genere un exceso de trabajo donde la cantidad de operarios no es suficiente, mientras que en otros puestos el volumen de trabajo es inferior y parte del personal se encuentra

inactivo mientras que podría estar aportando su capacidad de trabajo en aquella etapa del proceso que requiera de más operarios".

Cuando se indagó un poco más sobre los motivos de esta situación, el entrevistado manifestó que los coordinadores del área de producción son los que en ocasiones rotan a los empleados de un puesto a otro o les asignan más actividades según la necesidad y esto lo hacen a "OJO", de manera muy informal, conocen de manera estimativa a quien le pueden exigir un poco más o quien tiene cierta base de conocimiento como para entender y aprender un nuevo procedimiento, pero no existe ningún tipo de registro. Y en otros casos por falta de conocimiento y capacitación no es posible asignarles nuevas actividades, desaprovechando el potencial de los colaboradores. Dicha situación hace difícil que se pueda determinar la polivalencia del área, como así también, dificulta la posibilidad de formalizar una política de rotación de puestos.

Posteriormente en una segunda oportunidad, se realizó una entrevista con el Gerente del área de Recursos Humanos, donde expresó que solo hay 2 personas en el área y principalmente se desarrollan actividades de administración general. Esto indica que en lo referido a temáticas específicas de recursos humanos, como por ejemplo evaluaciones de desempeño, desarrollo profesional, capacitaciones, perfiles de puestos basado en competencias, entre otras actividades de gestión "blandas" de los recursos humanos, no se cuenta con equipos de trabajo enfocados en las mismas. Ocasionalmente se realizan algunas actividades determinadas sin llevar un registro formal.

Cuando se exploró respecto a la polivalencia y rotación de puestos del área de producción se encontró que no existe nada formalizado, no hay registros de los conocimientos y habilidades requeridas que permita conocer la polivalencia y formalizar una política de rotación, solo los coordinadores bajo su criterio manejan la movilidad interna del área.

El área desarrolla en su mayoría actividades de administración de personal tales como, manejo de legajos, otorgamiento y control de permisos y licencias, control de ausentismo, etc. y la liquidación de sueldos se encuentra tercerizada.

En lo que se refiere a reclutamiento y selección, el mismo surge una vez detectada la necesidad de cubrir un puesto, primeramente se analiza a nivel interno si se cuenta con los recursos humanos adecuados o se realizan búsquedas a nivel externo utilizando diversas herramientas Web. Finalmente la decisión de la contratación la toman conjuntamente los coordinadores del proceso que cuenta con la vacante y recursos humanos.

5 SITUACIÓN PROBLEMA

A partir de lo relevado en el pre diagnóstico se pudo definir diversos inconvenientes que la empresa tiene en su Gestión de Recursos Humanos, entre los cuales podemos mencionar: carecen de un sistema de rotación de puestos en al área de producción y se desconoce de manera formal la polivalencia del área, tampoco se tienen registros de las competencias del personal, los perfiles de puestos son tradicionales y algunos no están actualizados. Una necesidad que tiene la empresa es aumentar el nivel competitivo de los trabajadores del área de producción, formalizar la rotación de puestos del área y así lograr optimizar el proceso productivo.

El presente trabajo pondrá foco en dichos puntos, delimitando la problemática de la siguiente manera: necesidad de conocer de manera formal la polivalencia del área de producción a través de una herramienta que le permita poder identificarla y gestionarla. Conocer las competencias del personal permitirá obtener mayor aprovechamiento del potencial humano del que se dispone.

Las actividades relacionadas a la rotación de puestos se ejecutan de manera informal, no hay registros de las mismas, se realizan según las necesidades y urgencias que se van generando en función de la demanda de las diferentes líneas de productos y en base al criterio personal de cada coordinador. Esto

genera desaprovechamiento de los recursos humanos en cuanto a sus competencias y habilidades.

6 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

Consideramos que es importante llevar a cabo este trabajo ya que sirve para solucionar un problema real de la organización, referido al desconocimiento de la polivalencia del personal del área de producción.

Conocer las competencias y el nivel de desarrollo que se requiere para los puestos del área de producción, sumado a una evaluación integral de las funciones que desarrolla cada colaborador en su puesto, servirá como base para poder elaborar una matriz de polivalencia y policompetencias. La misma será otorgada a la empresa para ser utilizada como herramienta estratégica para la toma de decisiones.

7 OBJETIVOS

7.1 Objetivo General

- ◆ Desarrollar una herramienta para la organización que le permita identificar la polivalencia del área de producción, basada en la gestión por competencias.

7.2 Objetivos Específicos

- ◆ Analizar la situación existente respecto al desconocimiento de la polivalencia en el área de producción.
- ◆ Elaborar diccionario de competencias y sus correspondientes comportamientos.

- ◆ Definir nivel requerido de las competencias, evaluar al personal actual en dichas competencias y en las funciones de cada uno de los puestos que componen el área de Producción.
- ◆ Elaborar Matriz de polivalencia y policompetencias.

8 MARCO TEÓRICO

8.1 Gestión por competencias

El entorno actual de las organizaciones se caracteriza por una creciente competitividad nacional e internacional, los cambios son una constante que influye notoriamente en el accionar diario de cada organización. Ante este escenario, la organización afronta como reto la mejora de la productividad, la mejora continua y constante de los procesos, la mejora en la calidad de servicios y fundamentalmente en la generación de valor para empleados, clientes y accionistas.

Estos aspectos son fundamentales en la nueva dirección de empresas y para poder sobrevivir es necesaria la revisión de la operativa empresarial, la reconversión de las funciones tradicionales en servicios de apoyo y el alineamiento de la estructura organizativa y la gestión de recursos humanos con las estrategias del negocio.

La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información, sino que la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa. Se necesita desprenderse del temor que produce lo desconocido y permitirse cambiar interiormente, innovar y entender la realidad empresarial.

Como herramienta estratégica para enfrentar este desafío surge la gestión por competencias, la misma profundiza en el desarrollo e involucramiento del capital humano, puesto que introduce nuevos conceptos para flexibilizar la dirección de los empleados y poder adaptarlas a las necesidades de la organización, teniendo

en cuenta los recursos disponibles y considerando su potencial (conocimientos, habilidades, etc.) para enfrentarse a los cambios.

Debido a que recursos tecnológicos, de información, materiales entre otros, hoy se encuentran al alcance de todas las empresas, la única ventaja competitiva que permite diferenciar a una empresa de otra, es la capacidad que tienen las personas dentro de la misma de fortalecerse mediante la capacitación y el aprendizaje continuo, a fin de que las mismas sean medibles y valorizadas conforme un sistema de competencias.

8.1.1 Precursores en el estudio de las competencias y su conceptualización.

El concepto de competencia ha evolucionado desde sus inicios, pasando por diferentes etapas que han modificado el enfoque de la gestión y desempeño laboral.

En los años 70', de la mano de David McClelland citado por Vargas, Casanova, & Montanaro (2001) el concepto de competencias comienza a utilizarse como resultado de sus investigaciones dirigidas a identificar las variables que permiten explicar la motivación y el desempeño en el trabajo.

A partir de observaciones y una serie de entrevistas, confeccionó un marco de características que diferenciaban los distintos niveles de rendimiento de los trabajadores. Los factores que describió estaban centrados en las características y comportamiento de las personas, más que en las descripciones tradicionales de tareas/actividades de los puestos de trabajo.

De acuerdo a McClelland citado por Sandoval, Miguel, & Montaña (2012), para el éxito en la contratación de una persona, no era suficiente con el título que aportaba y el resultado de los test psicológicos a los que se les sometía, sino el desempeño que tiene dependía más de las características propias de la persona y de sus competencias que de sus conocimientos, currículum, experiencia y habilidades.

Con este nuevo enfoque se pretende integrar las habilidades, destrezas y conocimientos que posee el trabajador, con su capacidad de llevarlo al ámbito de su puesto de trabajo, incluso teniendo en cuenta diferentes contextos, como así también la cultura y valores de la organización.

Para Spencer y Spencer citado por Beltrame (2012) la competencia "es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación" (pág. 2).

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

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

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

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

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

Motivaciones: constituyen los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones "conducen, dirigen y seleccionan" el comportamiento hacia determinadas acciones o metas y lo aleja de otras.

Los rasgos: son características físicas y respuestas consistentes frente a determinadas situaciones o información.

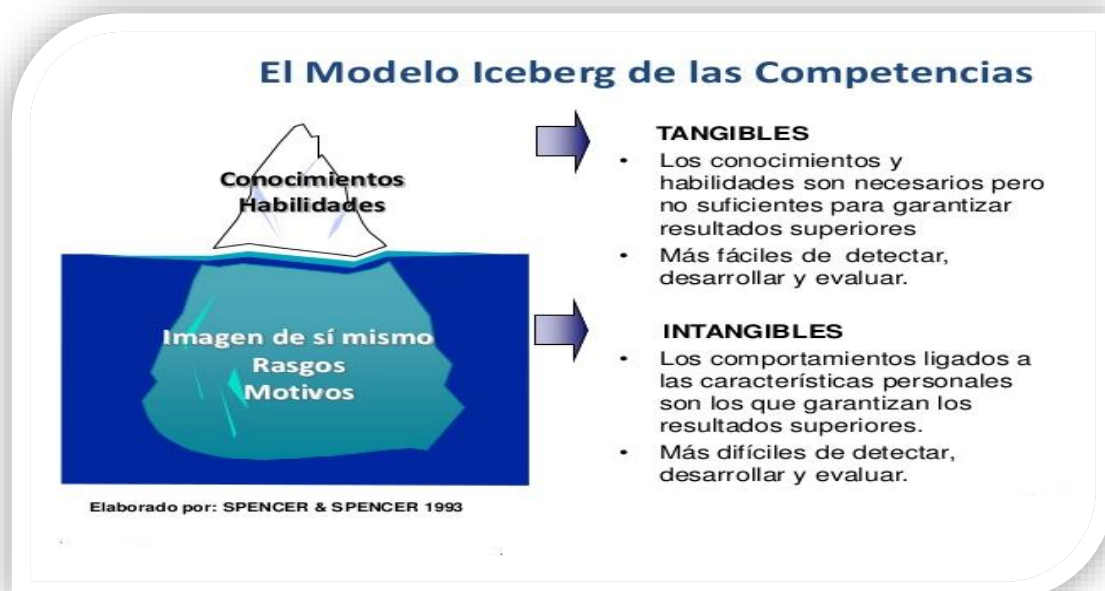
Imagen de sí mismo: se trata de las actitudes, valores o imagen que una persona tiene de sí misma.

Conocimientos: constituyen la información que una persona tiene sobre contenidos de áreas específicas.

Habilidades: conforman la habilidad de desempeñar una cierta tarea física o mental.

El conocimiento y las habilidades generalmente son visibles y relativamente superficiales a las personas. En cambio, las motivaciones, los rasgos de personalidad y la imagen de uno mismo son aspectos más ocultos, profundos y centrales de las personas. El conocimiento y las habilidades son más fáciles de desarrollar. La formación es el sistema más efectivo de asegurar dichas habilidades. Los aspectos más centrales de la personalidad son más difíciles de evaluar y desarrollar, pero más efectivos de seleccionar.

Modelo del Iceberg donde se pueden apreciar los dos grupos de competencias



Fuente: elaborado por Spencer & Spencer 1993

De acuerdo a Ernest & Young Consultores, citado por Alles (2000) las características (o competencias) que garantizan el éxito son:

1. Conocimientos: derivan de la aplicación de una técnica específica.
2. Habilidades: se adquieren mediante entrenamiento y experiencia.
3. Cualidades: algunas están relacionadas con rasgos o características personales y son más difíciles de obtener y modificar en el corto plazo.

Para finalizar desde el inicio del concepto de competencia, se puede observar un proceso de evolución, representadas como olas de cambios, a saber:

Ola Inicio (1970-1979): En esta etapa se establece la oposición entre Competencia y Actuación (Competente y Performance). Es el inicio de la palabra en el ambiente de psicología.

Ola de Inclusión (1980-1995): Se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones. Es la inclusión del concepto en los entornos laborales.

Ola para el ABC "Aprendizaje Basado en Competencia" (1995-2007): Es la combinación de atributos (conocimiento, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones. El concepto evoluciona hacia las unidades educativas, planteándose la inclusión dentro de los planes de formación o curriculum.

Ola para la Evaluación (2008- Actual): En esta etapa la competencia se define por la capacidad productiva de un individuo, se mide en términos de desempeño en un determinado contexto, la competencia tiene una evidencia para la certificación, en esta etapa se inicia la base de compartir y evaluar para la calificación de los trabajadores (Sandoval, Miguel, & Montaña, 2012).

Sí bien existen diferentes definiciones de competencias mencionadas por autores como Martha Alles, Spencer y Spencer, entre otros, podemos advertir que la línea de pensamiento es similar en cuanto a mencionar que, las competencias se observan en todos los individuos y se relacionan a rasgos de

la personalidad y aspectos de conocimiento; todo ello en su conjunto se traduce en comportamientos observables en un contexto laboral con funciones y/o tareas a desarrollar. Por lo tanto, hemos seleccionado un concepto de competencias con el cual trabajaremos.

“Competencia: hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (Alles, 2010, pág. 18).

8.2 Principios de la Gestión por Competencias

Según Fernández López (2005) los principios de la gestión por competencias son:

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

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

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

En su origen, la política de recursos humanos se centró únicamente en la administración de contratos, nóminas y seguridad social. A posteriori se fue orientando hacia la definición y puesta en práctica de las reglas colectivas y generales (planes de carrera, planificación de la formación, etc.) que contribuyeran al crecimiento personal de los empleados. No obstante, esta concepción no logró vincular la función de recursos humanos en la dirección estratégica de las empresas.

Las organizaciones de los años 80 del siglo pasado necesitaban disponer de otros conceptos que permitiesen agrupar ciertas características de los empleados, adaptarlas a los procesos productivos y gestionarlas con independencia de las personas y los puestos. Se trataba de definir una dirección de recursos humanos en dos ámbitos: el puesto y el trabajador. Así, surgió la gestión por competencias, como filosofía para movilizar las competencias de las personas hacia la consecución de los objetivos del negocio.

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

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

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

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

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

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

En un sistema donde la competitividad aparece como la clave del éxito debe incentivarse la generación, a corto y largo plazo, de competencias. Es por ello que este modelo, en su concepción teórica, debe establecer un sistema de compensación que se base fundamentalmente en, el nivel de competencias que

posee la persona, en el tipo y nivel de competencias que emplea en el desarrollo de una ocupación y en los resultados que obtiene con dichas competencias.

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

No existe forma de poner en marcha los cinco principios antes enunciados, si no se ha creado una cultura de movilidad. El principal obstáculo hacia la misma radica en la mente de las personas: el miedo al futuro, el terror al cambio, la parálisis del conocimiento de lo que se sabe hacer hoy y se ignora lo que sabremos mañana.

Para conseguir la movilidad y aumentar la flexibilidad hay que definir y hacer asumir unos valores, unas herramientas y unos principios de gestión impulsores.

8.3 Clasificación de Competencias

De acuerdo a Alles (2010) las competencias se clasifican en:

Competencia Cardinal: competencia aplicable a todos los integrantes de la organización. Estas competencias hacen referencia a lo principal o fundamental en el ámbito de la organización, representan los valores y ciertas características que diferencian una organización de otra y reflejan aquello necesario para alcanzar la estrategia. Otros autores les dan otras denominaciones como core competences, generales o corporativas.

Competencia Específica: competencia aplicable a colectivos específicos, por ejemplo un área de la organización o un cierto nivel, como el gerencial.

Es imprescindible el compromiso y la participación del nivel gerencial de la organización en la definición de las competencias por su experiencia y compenetración en el negocio. Esta actividad es importante realizarla en conjunto con el departamento de recursos humanos, debido a que pueden aportar herramientas que ayuden a llevar estas ideas al formato de competencia.

Según Alles (2012) una vez que se han definido las competencias cardinales y específicas se conforma el **Diccionario de Competencias** y en base a este se procede a determinar las competencias y grados necesarios para cada puesto de trabajo.

Para la confección del diccionario de competencias, las mismas se abren en cuatro grados o niveles. La mencionada apertura se realiza del mismo modo para todas las competencias que integran el modelo.

Los grados utilizados son:

- ◆ A: alto o desempeño superior.
- ◆ B: bueno, por sobre el estándar.
- ◆ C: mínimo necesario para el puesto.
- ◆ D: por debajo del mínimo requerido.

A continuación se elabora el **Diccionario de Comportamientos**, donde por cada grado de cada competencia se representan ejemplos de conductas observables que las representan para poder detectar y medir las mismas.

El diccionario de comportamientos representa un patrón de conductas a alcanzar para lograr la estrategia organizacional y/o cambio deseado. Para medir el desempeño de las personas, para medir competencias en particular, se utilizan ejemplos de comportamientos a modo de referencia o escala de medida.

Por último se debe elaborar un **Diccionario de Preguntas** que servirá para evaluar el grado de desarrollo de las competencias en función de cada puesto y a futuro para seleccionar nuevos colaboradores.

8.4 Perfiles de Puesto por Competencias

El perfil de puesto por competencias está formado por las habilidades y conocimientos que se requieren para desempeñar un puesto de trabajo, así

como los comportamientos y actitudes que tienen las personas con el mayor desempeño dentro de sus puestos de trabajo.

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

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

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

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

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

¿Cuáles son las competencias necesarias para ser exitosos en el puesto? (Alles, 2000, pág. 276).

8.5 Polivalencia y rotación de puestos

A través de la historia el acto de trabajar ha llamado la atención de diferentes formas y ha sido interpretado de otras tantas maneras.

A comienzos del Siglo XX, el aporte humano era considerado como una aplicación subordinada de músculos y esfuerzos físicos rutinarios, determinada por los tiempos necesarios para producir. Frederick Taylor en un intento por mejorar el rendimiento de los trabajadores y aumentar la producción, estableció a través de mediciones de tiempo y movimientos, cuáles, en cuántos

movimientos y tiempo, se debían realizar las tareas. La conocida "Administración Científica" del trabajo.

Luego, en la época Fordista, unas décadas más tarde, se produjo la mecanización del trabajador, en la que este debía realizar solamente algunos movimientos en la cadena productiva a lo largo de la jornada laboral.

Actualmente, al cambiar los modos de producción y debido al hecho de que las empresas se han vuelto menos piramidales, se han modificado las exigencias en la realización de las tareas, cambiando la forma de organización del trabajo en el sector sobre todo de manufactura y servicios. Por este motivo una de las características de las nuevas formas de organización del trabajo es la rotación de puestos. De acuerdo al Instituto Nacional de Seguridad e Higiene del Trabajo (1997) la rotación de puestos "consiste en el cambio de un operario entre dos o más puestos de trabajo del mismo nivel y contenido tecnológico y/o funcional".

La rotación de puestos trae aparejada algunas características tales como: al cambiar el tipo de tareas se van adquiriendo nuevas habilidades y conocimientos, se previene la fatiga y la exposición de riesgos para la aparición de lesiones musculares, stress, disminuye el aburrimiento, la monotonía y el ausentismo.

Además de proporcionar variedad en el trabajo, la rotación de puestos ayuda a la organización en los períodos de vacaciones, ausencias, renuncias, etc.

Esta forma de trabajo permite generar trabajadores polivalentes, generando un valor agregado tanto para el trabajador como para la empresa.

En la actualidad, las empresas buscan personas integrales, que no sólo sean útiles para un puesto de trabajo predeterminado, sino que cuenten con valores agregados y características que los diferencien del trabajador obsoleto.

El trabajador polivalente no es el que hace donde lo pongan, sino el que tiene la habilidad de realizar actividades diferentes a las enmarcadas por su profesión o

labor asignada.

En base a lo anterior, se define a la polivalencia como la "capacidad para trabajar en puestos diferentes cumpliendo las normas de calidad y productividad definidas en cada uno de ellos" (Julio Garcia Sabater, 2011).

Entre los principales beneficios de la polivalencia podemos mencionar:

- ◆ Evitar las paralizaciones en el proceso de producción.
- ◆ Permanencia de los operarios en las diferentes etapas del proceso productivo.
- ◆ Generar perfiles de competencias en los empleados más amplios que posibiliten el desarrollo de un más amplio abanico de funciones.
- ◆ Flexibilizar a la empresa para adaptarse a las demandas del mercado.
- ◆ Motivación y compromiso, a través del enriquecimiento del trabajo y el fin de la división de las tareas.
- ◆ Es una forma de adquirir conocimientos, habilidades y know-how para que el personal de la organización se encuentre mejor preparado en el mercado laboral.
- ◆ El trabajador polivalente se adapta mejor a las necesidades de la empresa.

No encontramos desventajas asociadas al término de polivalencia, el error radica en la tergiversación del término. La polivalencia laboral es una característica destacable del trabajador y no ha de suponer una carga para éste, en ningún caso se ha de concebir la polivalencia del trabajador como una fórmula mágica para ahorrar uno o más sueldos, saturando la jornada laboral del trabajador.

8.5.1 Cómo fomentar la polivalencia

Según García Garrido (2010) para fomentar la polivalencia en la organización la misma deberá seguir una serie de pasos:

1. Identificar tareas exclusivas: son aquellas que solo realizan un número muy pequeño de operarios.
2. Identificar tareas susceptibles de ser realizadas por personal de otras especialidades: no todas las tareas pueden ser realizadas por cualquier operario (algunas necesitan una alta formación y un período largo de entrenamiento para ser desarrolladas con eficacia), pero otras pueden ser realizadas por cualquier operario con un período de formación mínimo.
3. Desarrollar un plan de formación: que incluya entrenamiento en la realización de tareas que se consideren exclusivas y en aquellas tareas que se consideren susceptibles de generalizarse.
4. Realizar ese plan de formación: establecer recursos y plazos necesarios para realizarlo y llevarlo a cabo.
5. Redactar los procedimientos de trabajo y las instrucciones técnicas: si todas las actividades que realiza el departamento estuvieran adecuadamente procedimentadas, con instrucciones y procedimientos claros y entendibles por cualquiera, la exclusividad, la especialización y la “imprescindibilidad” no serían un problema. La redacción de este tipo de documentos garantiza que cualquier operario dispondrá en todo momento de la información necesaria para realizar cualquier tarea.
6. Primar económicamente la polivalencia: si se revierte en los propios operarios una parte del ahorro que supone para la empresa tener personal polivalente, se consigue motivar al personal a que opte por la no especialización. Es importante que, para que tenga algún efecto, debe figurar en su nómina como un plus complementario por polivalencia, en vez de aumentar el grueso salarial principal.
7. Crear categorías en función de la polivalencia: determinadas empresas que han optado por la polivalencia han establecido una diferencia entre el personal formado en varias especialidades y el personal especializado. La categoría más alta corresponde al personal polivalente. Este aumento de categoría puede tener o no una repercusión económica.

8. Seleccionar al personal de nueva incorporación con la condición de ser polivalentes: para llevar a efecto esta forma de fomento de la no especialización, tan solo es necesario que al nuevo personal se le exija entre las condiciones para su contratación tener conocimientos y/o experiencia en diversas especialidades.

8.6 Matriz de Polivalencia

La matriz de polivalencia es el sistema que nos permite conocer en todo momento cuáles son las personas calificadas para poder desempeñar un puesto de trabajo diferente de su puesto habitual. Consta básicamente de los tipos de puesto de trabajo de cada departamento o área y el personal asignado al mismo. Para cada persona se marcan cuáles son los puestos de trabajo para los cuales se encuentra calificado.

9 METODOLOGÍA Y DIAGNÓSTICO

9.1 Metodología

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

La población de estudio son los empleados del área de producción, con un total de 20 colaboradores.

Recolección de Datos

Como técnica de recolección de datos se utilizaron los siguientes instrumentos:

- ◆ Entrevistas semi-estructuradas: en una primera instancia se realizaron estas entrevistas al Gerente General y al Gerente de RRHH, esto nos permitió recabar la mayor información posible sobre la situación

organizacional, conocer la empresa, su estructura, cultura, actividades específicas de recursos humanos, sus necesidades y posibles problemas. (ANEXO 1)

Luego, conforme seguimos avanzando en el trabajo de campo, las siguientes entrevistas fueron más estructuradas respecto a la problemática definida. Se realizaron a nivel gerencial, recursos humanos y mandos medios del área de producción. (ANEXO 2)

- ◆ Análisis documental: se verifican los diferentes perfiles de puesto del área de producción. (ANEXO 3)

Los datos recolectados, se analizaron y posteriormente se presentaron mediante informes de texto y en algunos casos tablas y/o gráficos.

9.2 Diagnóstico

Relevamiento y análisis de la información

Se realizaron entrevistas a diferentes personas que ocupan distintos cargos en la organización. Gerente General, Gerente de Recursos Humanos y los 3 Coordinadores del área de Producción.

Datos obtenidos de la entrevista con el Gerente General

En este primer acercamiento se indagaron aspectos más globales de la organización para conocer su estructura, funcionamiento, objetivos y algunas problemáticas. Los datos recabados se estructuraron en ejes de análisis según la información obtenida, a saber:

- *Estructura de la empresa:*

“Nuestra empresa es una PYME, la fundaron 3 amigos, actualmente los socios que forman parte de la Dirección. En el organigrama se visualizan los procesos y niveles. Se podría decir que es una empresa con una estructura organizativa plana, no hay muchos niveles de jerarquía y al tener un origen “familiar” los

socios fundadores están muy cerca de los niveles inferiores, esto crea de alguna manera vínculos más informales y cercanos con todos los empleados, generando que se sientan con libertad de acercarse a nosotros para consultarnos o plantearnos distintas cuestiones, teniendo en cuenta siempre que hay un coordinador de por medio."

- *Características del mercado en el cual se encuentra la empresa:*

"El sector salud en el cual se encuentra la empresa está evolucionando de manera permanente, va de la mano de los avances tecnológicos y las exigencias en cuanto a estándares de calidad de los productos y nosotros no somos ajenos a ello. Trabajamos mucho sobre desarrollo de productos, nuevas tecnologías, mejora continua, gestión de calidad.

Es un mercado difícil para establecer tendencias de venta porque depende mucho de licitaciones públicas y privadas, de la situación política del país, bastante inestable por cierto, los años electorales son bastante críticos, entre otros aspectos. Para este tema trabajamos muy de cerca con la Gerencia de Operaciones y toda la información que los coordinadores nos puedan aportar respecto de la capacidad productiva, rendimiento de los operarios, tiempos de armado, niveles de ausentismo del sector, etc. para ello realizamos reuniones periódicas con el objetivo de tener un seguimiento más de cerca ya que la mayoría de estos datos son basados en la experiencia de los coordinadores, aún estamos trabajando en establecer índices que permitan obtener datos más concretos y libre de subjetividades".

- *Objetivos corporativos:*

"Tenemos objetivos de crecimiento a largo plazo, apostando muy fuerte al crecimiento tanto interno como externo por medio de exportaciones a diferentes países del mundo, dentro de los que nosotros consideramos como países emergentes. También entendemos que para entrar en este juego las normas de

certificación de productos son requisitos obligatorios, por eso es que actualmente estamos trabajando en la certificación de CE (marca Comunidad Europea).

Somos conscientes que para ofrecer un producto de calidad y del cual dispongamos stock o flexibilidad de respuesta, debemos limar aspectos del área de producción en particular para lograr mayor eficacia y eficiencia y optimizar el capital humano.”

- *Visión, Misión y Valores:*

“Todos están definidos, a grandes rasgos apuntamos a ser una marca referente de tecnología médica en países en vías de desarrollo. Nuestro foco está en la innovación y mejora continua. Nuestros principales valores son: espíritu innovador, trabajo en equipo, compromiso, responsabilidad y respeto.”

- *Gestión por Competencias - Funciones del Área RH:*

“Desde los orígenes de la empresa el valorar y cuidar el factor humano fue una constante, los socios fundadores siempre estuvieron involucrados muy de cerca con todos los colaboradores. Por esta herencia y porque sabemos el valor que todos aportamos a la organización, el área de Recursos Humanos ha ido tomando mucho más protagonismo. El área es transversal a toda la empresa por lo tanto venimos trabajando en formalizar toda la información que maneja. Actualmente el área está más abocada a actividades de administración de personal, nuestra idea es comenzar a incorporar más actividades soft de recursos humanos.”

De la entrevista con la **Gerencia Gerencial** podemos inferir la siguiente información relacionada a posibles inconvenientes y puntos a mejorar:

- ◆ La empresa desea optimizar los recursos humanos del área de producción. Hacer más y mejor con el personal actual.
- ◆ Gestionar costos asociados al ausentismo, sobre todo del área de producción.

- ◆ Las decisiones estratégicas relacionadas a los volúmenes de producción requerido surgen de las estimaciones de demanda por parte del mercado y en adición la información que los coordinadores les proveen mediante reuniones periódicas, respecto de las posibilidades en cuanto a disponibilidad de mano de obra, pero no existe una herramienta formal que le permita ver a la gerencia los aspectos relacionados a la polivalencia y rotación de puestos. Esto genera mucha dependencia hacia los coordinadores y en varias ocasiones se presentaron dificultades vinculadas a licencias por enfermedad y/o accidentes imprevistos, donde por la ausencia de los coordinadores y la falta de herramientas o registros formales se generaron demoras o inconvenientes ligados a la entrega de productos, etc.
- ◆ Desconocimiento formal de la polivalencia del área de producción, imposibilitando generar una política formal de rotación de puestos.
- ◆ Los coordinadores del área de producción son los que en ocasiones rotan a los empleados de un puesto a otro o les asignan más actividades según la necesidad y esto lo hacen a “OJO”, de manera muy informal.
- ◆ Recursos Humanos realiza actividades netamente de administración de personal.
- ◆ No existe una filosofía de Gestión por Competencias.

Datos obtenidos de la entrevista con el Gerente de Recursos Humanos

En esta instancia de entrevista se indagó sobre funciones específicas del área de Recursos Humanos y se profundizó sobre la posible problemática que se comenzó a detectar. Los datos recabados se estructuraron en ejes de análisis según la información obtenida, a saber:

- *Gestión por Competencias - Funciones del Área RH:*

“Si bien conformamos un área de recursos humanos, la misma está en crecimiento y hoy sólo contamos con dos personas. Las actividades que se desarrollan son prácticamente de administración de personal, control de

ausentismo, manejo de legajos del personal, otorgamiento y control de permisos y licencias.

En cuanto a capacitaciones se realizan las necesarias para que el nuevo personal pueda desarrollarse en el puesto, esto depende del coordinador a cargo, pero no contamos con programas de capacitación formal ni seguimiento de las mismas. Lo mismo sucede con las evaluaciones de desempeño, los coordinadores hacen devoluciones al personal pero no está formalizado. Nos interesa comenzar a formalizar este tipo de actividades para contar con datos objetivos sobre el conocimiento de todo nuestro personal y poder potenciar el crecimiento de las personas trabajando tanto en las fortalezas como debilidades.

No trabajamos bajo un enfoque de gestión por competencias. Si bien para muchas cosas pensamos en las competencias que tiene o debería tener un colaborador, por ejemplo "Juan" para desarrollar tal función debería tener X competencias o cuáles deberían ser las competencias óptimas que debería tener un nuevo integrante a la empresa, no hemos desarrollado herramientas formales que nos permitan detectar o evaluar las mismas. Ya sea para realizar una entrevista por competencias o evaluar periódicamente al personal actual."

- *Perfil de puestos:*

"Contamos con perfiles de puestos tradicionales de todas las áreas, muchos aún no se encuentran actualizados. Estamos comenzando a cargar todos los perfiles en nuestro sistema interno para poder tener un mejor acceso a los mismos y eso nos está permitiendo analizar mejoras en los mismos para tomarlos como verdaderas herramientas de trabajo a la hora de seleccionar, inducir a los nuevos ingresos, poder capacitar y evaluar al personal de una manera más integral y por supuesto analizarlos con una frecuencia establecida para que se encuentren actualizados".

- *Rotación de puestos y polivalencia:*

“En el área de producción es posible pensar una rotación entre los puestos, de hecho sucede. Los coordinadores son los encargados de rotar a su personal según exigencias del área, manejan su propio criterio, basado en que conocen al personal. Esta situación de flexibilidad es óptima para una pyme y para el contexto en el que estamos insertos, pero no es sostenible en el tiempo y más aún si planificamos seguir creciendo en incorporación de personal, dado que no contamos con ningún programa ni política de rotación de puestos formal que permita un análisis objetivo de los movimientos al interior de cada área. En cuanto a la polivalencia los coordinadores de alguna manera saben si su personal es más o menos polivalente, este “know how” se lo permite la experiencia y el contacto día a día con los colaboradores, pero hasta el momento no se ha trabajado de manera formal en ese tema, no existen registros ni planillas”.

De la entrevista realizada a la **Gerencia del área de Recursos Humanos**, se desprende la siguiente información:

- ◆ Se desarrollan actividades de administración general de personal.
- ◆ Existe un desconocimiento respecto de la polivalencia en el área de producción y no existe una política formal de rotación de puestos. El departamento de RRHH no ha desarrollado acciones que colaboren con estos aspectos.
- ◆ Los perfiles de puestos son tradicionales, no presentan un análisis basado en las competencias requeridas para cada puesto.
- ◆ La empresa no posee una filosofía de gestión por competencias.
- ◆ No existen programas de capacitación formalizados.
- ◆ No existen registros formales de evaluaciones de desempeño, lo que dificulta conocer el potencial de las personas.

Datos obtenidos de la entrevista con los Coordinadores del área de Producción

En esta instancia de entrevista, con mayor información respecto a la posible problemática se indagó más acerca de la misma. Los datos recabados se estructuraron en ejes de análisis según la información obtenida, a saber:

- *Gestión por Competencias:*

“Siempre nos resultó más fácil observar y evaluar sólo desde lo técnico pero con el tiempo nos dimos cuenta que por ejemplo, tener una persona colaborativa, que se lleve bien con los compañeros o que sea detallista y observador, es igual de importante, pero nunca hemos realizado actividades o planificado procesos teniendo en cuenta las competencias del personal”.

- *Perfil de puestos:*

“Capacitamos al personal que ingresa según el puesto a ocupar, tenemos de referencia para esto las funciones y actividades que figuran en los perfiles de puestos y luego vamos brindando más conocimientos e información según la evolución de la persona y también según las necesidades de la empresa. Esto lo realizamos de manera informal, no contamos con programas de capacitación previamente armados ni realizamos evaluaciones ni seguimientos formales. En cuanto a las evaluaciones de desempeño, realizamos una devolución al personal, pero no la registramos.

Tenemos un trato muy cercano con los colaboradores y los conocemos bastante, sabemos qué esperar de ellos, cuánto exigirles, lo que hacen, lo que no hacen, etc. Pero toda esta información está en nuestra cabeza, en varias ocasiones se planteó la necesidad de darle mayor formalidad a estas cuestiones, pero por un motivo u otro no lo hemos logrado aún”.

- *Rotación de puestos y polivalencia:*

“El proceso productivo abarca 3 líneas de productos y cada una de ellas tiene determinada cantidad de operarios asignados para su desarrollo. En caso de que alguna línea demande de mayor producción que otra, somos nosotros como

coordinadores los encargados de rotar a los operarios, según quienes consideremos que están capacitados para armar otro tipo de producto.

Nos basamos en la experiencia que tenemos en el armado de los productos y en una especie de evaluaciones informales que hacemos en donde ya conocemos hasta donde podemos exigirle a cada persona.

Si bien de acuerdo a nuestros planes de producción se establecen cantidades de equipos a producir mensualmente, lo que también genera los inputs a logística para las compras de materiales y para la producción interna de mecanizado, sucede que por alguna ausencia no prevista, faltantes por cuestiones con el proveedor y algún otro imprevisto, tenemos que re organizarnos en las tareas. Eso nos permite afirmar que para ser flexibles necesitamos personal polivalente”.

En cuanto a las entrevistas realizadas a los **Coordinadores del área de Producción** se pueden destacar los siguientes aspectos:

- ◆ La rotación de puestos es realizada por ellos mismos de manera informal, según las necesidades y urgencias que se van generando en la línea de producción. Las actividades y funciones se asignan según los conocimientos y la experiencia que posean los colaboradores. En algunos casos se requiere algún tipo de capacitación y se les enseñan nuevas tareas, de manera informal y sin registro alguno.
- ◆ Se conoce de alguna manera el grado desempeño que posee el personal a cargo, pero no existe ningún registro formal al respecto ni se conoce la polivalencia del área.
- ◆ No se tienen en cuenta las competencias requeridas por cada puesto.
- ◆ Existe interés en dar formalidad a los procesos relacionados a la rotación y polivalencia.
- ◆ Las capacitaciones no están formalizadas.
- ◆ No se registran evaluaciones de desempeño.

A continuación tabulamos los aspectos más destacables de las entrevistas anteriormente realizadas.

Tabulación de entrevistas

Variables indagadas	Entrevista al Gte General	Entrevista al Gte de RRHH	Entrevista a Coordinadores de Producción
Estructura organizacional	PYME, estructura organizativa plana.	No se relevaron datos.	No se relevaron datos.
Características del mercado	Sector salud en constante evolución tecnológica.	No se relevaron datos.	No se relevaron datos.
Objetivos Corporativos	Crecimiento a largo plazo en mercado interno y externo.	No se relevaron datos.	No se relevaron datos.
Visión, Misión y Valores	Se encuentran definidos.	No se relevaron datos.	No se relevaron datos.
Gestión por Competencias- Funciones de RRHH	Actividades de administración de personal. No existe filosofía de gestión por competencias.	Actividades de administración de personal. Capacitación y evaluación de desempeño informal. No se trabaja según modelo de Gestión por Competencias.	Capacitaciones y evaluaciones de desempeño informal. Las competencias no son consideradas ni evaluadas.
Perfil de puestos	No se relevaron datos.	Perfiles de puesto tradicionales, no basados en competencias.	Instrumento de referencia para capacitaciones informales.
Rotación de puestos y polivalencia	Los coordinadores rotan según su criterio.	Realizada según criterio de coordinadores.	La rotación de puestos se asigna de acuerdo al criterio y experiencia.

Fuente: elaboración propia

Análisis documental

Pudimos obtener y analizar los modelos de los perfiles de puestos del área de producción utilizados por la empresa, donde se puede observar que tienen un estilo tradicional, no se detallan las competencias requeridas según los diferentes puestos.

A modo de ejemplo se podrá observar un perfil de puesto en el Anexo 3.

Conclusiones del diagnóstico

Teniendo como objetivo desarrollar una herramienta que permita conocer la polivalencia dentro del área de producción con un enfoque en la gestión por competencias y tomando en consideración la información recabada en las diferentes entrevistas referidas anteriormente, donde se puede observar que los entrevistados, si bien pertenecen a distintos niveles de la organización y desempeñan diferentes funciones, en todos los casos coinciden y se dejan entrever aspectos relacionados a la misma problemática, compartiendo la misma visión respecto a las falencias de la organización, a saber:

- ◆ No se conoce la polivalencia del área de producción así como tampoco existe un esquema formal de rotación entre los diferentes puestos, generando que ante licencias, enfermedades, accidentes o desvinculaciones (renuncia o despidos) no puedan ser cubiertas por otro empleado de manera objetiva de acuerdo a sus competencias personales y funciones. La rotación de puestos en el área de producción se realiza de manera informal basada en los criterios de los diferentes coordinadores.
- ◆ Si bien existen descripciones de puestos tradicionales, las mismas no están actualizadas en cuanto a las competencias requeridas a desarrollar en cada puesto.
- ◆ No existe un enfoque de Gestión por Competencias.

- ◆ No hay una planificación de capacitación formal en lo referido a actividades inherentes al puesto de trabajo, las mismas son existentes pero no son registradas de manera formal así como su consiguiente evaluación de efectividad.
- ◆ Carecen de evaluaciones de desempeño formales, esto conlleva a una dificultad en la identificación, medición y gestión del rendimiento del capital humano de la empresa. Se realiza una devolución de manera informal por parte de los coordinadores de producción y esto se lo comunican a la gerencia de la organización.

En base a lo anterior, se infiere que la organización descuida actividades importantes en lo referido a la gestión de recursos humanos lo cual dificulta que se pueda conocer y gestionar la polivalencia y rotación de puestos dentro del área de producción.

10 PROPUESTA

La propuesta se orienta a desarrollar una herramienta que permita conocer la polivalencia del área de producción, basada en la gestión por competencias.

Se llega a la conclusión de que con lo analizado en el diagnóstico y toda la información que pudo recabarse, podrá hacerse efectiva la propuesta que traerá grandes beneficios para la empresa. La herramienta a desarrollar permitirá conocer la polivalencia del área y para enriquecer la propuesta (confección de matriz de polivalencias y policompetencias) se decidió basar el análisis no solo en las funciones de los puestos del área de producción sino también en las competencias personales requeridas para cada puesto, sustentado esto en la dimensión del valor que aporta el aplicar un modelo de gestión por competencias. Para ello fue necesario definir y determinar el grado necesario de las competencias requeridas para cada uno de los puestos que componen el área de producción y evaluar las mismas generando los datos de entrada para la posterior confección de la matriz. Encontramos enriquecedor el incorporarlo

como parte de la propuesta ya que, consideramos que otorga un valor agregado, no solo al desarrollo de la matriz sino también, posibilita futuros análisis ante nuevas incorporaciones de personal al área. Teniendo en cuenta esta posibilidad de uso futuro fue que también se definieron y analizaron las competencias generales, es decir transversales a todos los integrantes de la organización sustentadas en los valores que promueve la empresa.

En base a lo anteriormente mencionado, para confeccionar la matriz será necesario llevar a cabo ciertos objetivos específicos, a saber:

- Elaborar diccionario de competencias y sus correspondientes comportamientos.

Para elaborar el diccionario se tuvo en cuenta como base del análisis la visión, misión y valores de la organización, se determinó en conjunto con la gerencia las competencias generales, es decir las competencias transversales a todos los integrantes de la organización independientemente del puesto que ocupen.

Luego, en conjunto con los Mandos Medios se establecieron cuáles serían las competencias específicas de los puestos de producción, para esto tuvimos en cuenta las funciones y habilidades requeridas por los puestos. Esto permite analizar a los colaboradores desde una perspectiva global considerando los aspectos más fáciles de observar y desarrollar, así como también aquellos relacionados con los rasgos de personalidad los cuales tienen cierta dificultad de ser observados y desarrollados.

Una vez definidas las competencias se procedió a describir los comportamientos asociados a las mismas y su correspondiente apertura en grados de desarrollo.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Competencias Generales

COMUNICACIÓN	Habilidad para escuchar y comprender a los demás con el fin de transmitir en forma clara y oportuna la información requerida para lograr un feedback abierto y fluido entre los diferentes niveles de la organización con el fin de alcanzar objetivos establecidos por la empresa.	A	<ul style="list-style-type: none"> -Escucha, entiende y valora las opiniones de los demás. -Transmite en forma clara y oportuna sus ideas. -Desarrolla un fluido intercambio de información con todos los niveles para conseguir el logro de objetivos. -Adapta y controla el estilo de comunicación según las características del destinatario.
		B	<ul style="list-style-type: none"> -Escucha los diferentes puntos de vista de los demás. -Genera un clima propicio y abierto de comunicación tanto formal como informal. -Promueve dentro del área un intercambio permanente de información, ideas, y sugerencias que permitan contribuir en el logro de las metas.
		C	<ul style="list-style-type: none"> -Escucha y comunica sus ideas en forma efectiva. -Brinda y comparte información necesaria para que las tareas asignadas se puedan cumplir. -Se interesa por las opiniones de su equipo de trabajo.
		D	<ul style="list-style-type: none"> -Escucha con atención aunque no siempre logra entender con claridad. -Tiene dificultad para comunicar sus ideas con claridad. -Se comunica con su equipo de trabajo cuando le resulta necesario.

CAPACIDAD DE APRENDIZAJE	Predisposición y voluntad para adquirir y/o modificar conocimientos, habilidades y conductas.	A	<ul style="list-style-type: none"> -Se predispone de manera positiva para incorporar y/o modificar conocimientos, ideas o hábitos. -Posee una actitud flexible hacia el aprendizaje requerido desde diferentes niveles de la organización. -Motiva el desarrollo del aprendizaje a lo largo de toda la organización.
		B	<ul style="list-style-type: none"> -Incorpora nuevos conocimientos e ideas. -Se involucra en el proceso de aprendizaje, consultando, preguntando y reformulando ideas o conceptos. -Solicita capacitación de ser necesario. -Genera entusiasmo en los demás para que se comprometan durante el proceso de aprendizaje.
		C	<ul style="list-style-type: none"> -Mantiene una actitud positiva hacia el aprendizaje. -Incorpora nuevos conocimientos. -Consulta cuando tiene dudas respecto a algún tema.
		D	<ul style="list-style-type: none"> -Incorpora nuevos conocimientos, a veces con cierta dificultad. -Generalmente, solicita que le aclaren o expliquen alguna temática en particular. -Consulta continuamente a sus compañeros o supervisor.

VISIÓN SISTÉMICA	Capacidad de comprender la función que cumplen los distintos procesos de la organización y reconocer el impacto que tiene el accionar de cada miembro en el logro de los objetivos organizacionales.	A	<ul style="list-style-type: none"> -Analiza las actividades a su cargo desde una perspectiva global. -Su pensamiento es flexible y comprende a la organización como un todo en constante cambio. -Combina aspectos de gestión, proceso e impacto financiero en las decisiones que determina. -Genera procesos de mejora continua.
		B	<ul style="list-style-type: none"> -Elabora herramientas con indicadores para evaluar el impacto de sus procesos a cargo, en el resto de la organización. -Colabora con los procesos de mejora continua.
		C	<ul style="list-style-type: none"> -Comprende el impacto de sus actividades en logro de los objetivos de corto plazo establecidos para su área. -Colabora en procesos de mejora si le es requerido.
		D	<ul style="list-style-type: none"> -Conoce el impacto de sus tareas en el cumplimiento de objetivos a corto plazo. -Cumple con las actividades a cargo de manera procedimental según la secuencia establecida.

FLEXIBILIDAD	Capacidad para comprender y valorar perspectivas diferentes, modificar ideas y conductas con el fin de adaptarse de manera rápida y eficiente a distintas situaciones, contextos y personas.	A	<ul style="list-style-type: none"> -Facilidad para cambiar puntos de vista y actitudes para lograr una mejor convivencia y entendimiento con los demás. -Tiene facilidad para adaptarse rápidamente a nuevas circunstancias. -Propone cambios en área para generar una mejor adaptación ante nuevas situaciones. -Piensa objetivamente lo que resulta conveniente antes de emprender una acción.
		B	<ul style="list-style-type: none"> -Facilidad para cambiar puntos de vista y actitudes para lograr un mejor entendimiento con los demás. -Colabora con personal a cargo para lograr los objetivos establecidos.
		C	<ul style="list-style-type: none"> -Es flexible para modificar conductas. -Ajusta su accionar ante las modificaciones que se le presentan para conseguir los objetivos.
		D	<ul style="list-style-type: none"> -Tiene dificultad para modificar ideas y conductas. -Tiene dificultad para adaptarse a circunstancias cambiantes.

RESPONSABILIDAD	Capacidad para comprometerse con las funciones y tareas, con la organización, respetar las normas establecidas y las buenas costumbres, respondiendo por sus acciones.	A	<ul style="list-style-type: none"> -Respeto las normas y buenas conductas establecidas. -Es un referente por su accionar. -Es responsable de sus acciones. -Es consciente de sus límites y capacidades. -Es respetuoso con todos los miembros de la organización. -Se compromete e involucra con las funciones y tareas que tiene a su cargo.
		B	<ul style="list-style-type: none"> -Respeto las normas y buenas conductas establecidas. -Es responsable de sus acciones. -Es respetuoso con sus superiores, pares y personal a cargo. Se compromete e involucra con las funciones y tareas que tiene a su cargo.
		C	<ul style="list-style-type: none"> -Respeto las normas y buenas conductas establecidas. -Es responsable de sus acciones. -Es respetuoso con sus superiores y pares. Se compromete e involucra con las funciones y tareas que tiene a su cargo.
		D	<ul style="list-style-type: none"> -Respeto las normas y buenas conductas establecidas. -Le resulta difícil comprometerse en las funciones y tareas que tiene a su cargo, generalmente responde ante la presión o pedido de su superior.

Competencias específicas

CREDIBILIDAD TÉCNICA	Capacidad para generar confianza en los demás por su desempeño profesional y constituirse en un referente a quien consultar por sus sólidos conocimientos y experiencia.	A	<ul style="list-style-type: none"> -Aplica sus conocimientos para mejorar procesos en todos los niveles de la organización. -Transmite las herramientas técnicas que posee para ayudar al mejor desempeño de sus colaboradores. -Genera confianza y apoyo. -Desarrolla habilidades y actitudes en sus colaboradores. -Es un referente técnico. -Colabora para solucionar problemas que pudieran surgir en otras áreas.
		B	<ul style="list-style-type: none"> -Transmite las herramientas técnicas que posee para ayudar al mejor desempeño de sus colaboradores. -Genera confianza y apoyo. -Obtiene resultados exitosos en el desempeño de sus funciones debido a su preparación profesional. -Es un referente técnico.
		C	<ul style="list-style-type: none"> -Aplica sus sólidos conocimientos para realizar las funciones asignadas y lograr los objetivos fijados. -Colabora con otras áreas cuando se lo requieren. -Genera confianza en los demás por sus sólidos conocimientos.
		D	<ul style="list-style-type: none"> -Responde a los requerimientos técnicos de su especialidad cuando se lo solicitan.

ENTRENADOR	Capacidad para formar a otros tanto en conocimientos como en competencias para el logro de los objetivos. Fomentar el aprendizaje y el desarrollo.	A	<ul style="list-style-type: none"> -Busca desarrollar las capacidades, conocimientos y competencias de sus colaboradores. -Identifica y fortalece las capacidades y habilidades del otro. -Fomenta el esfuerzo individual y grupal. -Transfiere información y conocimientos necesarios con el objeto de fomentar el aprendizaje. -Incentiva el aprendizaje en todos los niveles de la organización. -Realiza seguimiento y evaluación del desarrollo del aprendizaje a lo largo de la organización. -Puede detectar necesidades de capacitación.
		B	<ul style="list-style-type: none"> -Se interesa por desarrollar y transferir habilidades y conocimientos. -Detecta necesidades de capacitación dentro de su área de trabajo. -Realiza seguimiento en la evolución del aprendizaje de su área de trabajo. -Estimula a sus colaboradores a desempeñarse mejor. -Identifica fortalezas y debilidades. -Promueve el aprendizaje.
		C	<ul style="list-style-type: none"> -Forma a otros tanto en conocimientos como en habilidades básicas requeridas. -Puede realizar seguimiento del aprendizaje en su equipo.
		D	<ul style="list-style-type: none"> -Explica y brinda instrucciones necesarias para realizar las tareas asignadas. -Realiza seguimiento cuando se lo requieren.

DETALLISTA	Capacidad para lograr calidad a través de la prolijidad y precisión en la ejecución de actividades y/o funciones a cargo, dentro de aspectos controlables por la persona.	A	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrolla métodos que le permiten ejecutar las tareas con la mayor exactitud posible. -Realiza actividades que se distinguen por su prolijidad y nivel de detalle, aún en situaciones adversas (presiones de tiempo, mayores volúmenes de trabajo). -Procura cumplir con los objetivos asignados según la calidad requerida maximizando prolijidad y precisión.
		B	<ul style="list-style-type: none"> -Realiza las actividades priorizando los detalles y prolijidad según procedimientos indicados. -Cumple de manera exitosa con los objetivos según exigencias solicitadas. -Es responsable a la hora de seguir procedimientos rigurosos para lograr la mayor prolijidad y exactitud posible.
		C	<ul style="list-style-type: none"> -Cumple con las actividades asignadas con los mínimos estándares de calidad, prolijidad y precisión requeridos.
		D	<ul style="list-style-type: none"> -Le resulta difícil cumplir con las actividades de manera prolija y detallista. -Solicita ayuda de manera frecuente.

CAPACIDAD INTERPRETATIVA DE INSTRUCCIONES	Capacidad para ejecutar trabajos siguiendo normas, procedimientos establecidos y secuencias planificadas de acciones de acuerdo a un plan determinado.	A	<ul style="list-style-type: none"> -Comprende y ejecuta las tareas que le son asignadas con un desempeño superior al requerido. -Es capaz de cumplir con las normas y procedimientos establecidos previamente. -Sigue una secuencia planificada de acciones según el plan determinado, aun en situaciones de alta exigencia.
		B	<ul style="list-style-type: none"> -Comprende y ejecuta las tareas que le son asignadas. -Es capaz de cumplir con las normas y procedimientos establecidos previamente. -Sigue una secuencia planificada de acciones según el plan determinado.
		C	<ul style="list-style-type: none"> -Puede ejecutar las tareas siguiendo normas y procedimientos establecidos. -Solicita ayuda si lo considera necesario.
		D	<ul style="list-style-type: none"> -Ejecuta las tareas siguiendo normas y procedimientos establecidos, con dificultad. -Solicita ayuda con frecuencia a sus compañeros y superiores en la interpretación de los instructivos.

TOLERANCIA A LA PRESIÓN	Capacidad para trabajar a fin de alcanzar los objetivos establecidos manteniendo el nivel de desempeño aún en situaciones exigentes y cambiantes.	A	<ul style="list-style-type: none"> -Cumple con los objetivos establecidos con un alto nivel de desempeño. -Puede identificar y priorizar las actividades de mayor importancia en contextos de alta presión. -Ante situaciones adversas mantiene el nivel de eficiencia. -Sabe organizar sus tiempos. Ante situaciones de ambigüedad o incertidumbre busca aclararlas antes de continuar.
		B	<ul style="list-style-type: none"> -Cumple los objetivos establecidos. -Ante situaciones adversas mantiene el nivel de eficiencia. -Sabe organizar sus tiempos.
		C	<ul style="list-style-type: none"> -Cumple con los objetivos requeridos. -Ante situaciones adversas le cuesta mantener el nivel de eficiencia. -Organiza sus tiempos con dificultad.
		D	<ul style="list-style-type: none"> -Cumple los objetivos con cierta dificultad. -Solicita ayuda cuando la situación se torna adversa. -No consigue mantener el nivel de eficiencia. - Tiene dificultad para organizar sus tiempos.

TRABAJO EN EQUIPO	Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo con el propósito de alcanzar en conjunto los objetivos establecidos. Promover y mantener un buen clima de trabajo.	A	<ul style="list-style-type: none"> -Fomenta y genera colaboración con todos los integrantes de la organización. -Escucha atentamente ideas, inquietudes y sugerencias. -Interés por generar aportes de todos que contribuyan a alcanzar los objetivos del área. -Genera entusiasmo, compromiso. -Es flexible y tiene facilidad para trabajar en conjunto con diferentes niveles de la organización. -Se interese por generar y mantener un buen clima de trabajo.
		B	<ul style="list-style-type: none"> -Escucha atentamente ideas, inquietudes y sugerencias. -Es flexible para trabajar en conjunto con los miembros del equipo asignado. -Coopera con otros integrantes de su equipo de trabajo. -Contribuye a mantener un buen clima de trabajo.
		C	<ul style="list-style-type: none"> -Es flexible para trabajar en conjunto con los miembros del equipo asignado. -Coopera con otros integrantes de su equipo de trabajo. -Contribuye a mantener un buen clima de trabajo.
		D	<ul style="list-style-type: none"> -Coopera con sus compañeros de trabajo cuando le es requerido. -Se desenvuelve mejor cuando tiene asignado trabajos individuales.

CAPACIDAD DE CONCENTRACIÓN	Capacidad para mantener la atención focalizada sobre las tareas que realiza y ejecutarlas de manera correcta en el tiempo requerido, según los objetivos establecidos.	A	<ul style="list-style-type: none"> -Puede mantener la atención focalizada sobre las actividades que realiza sin distracción. -Mantiene un alto nivel de precisión al ejecutar las tareas asignadas. -Cumple con los objetivos de manera exitosa. -Optimiza el uso del tiempo.
		B	<ul style="list-style-type: none"> -Puede mantener la atención focalizada sobre las actividades que realiza durante un corto período de tiempo. -Tiene un nivel medio de precisión en las tareas ejecutadas. -Cumple los objetivos establecidos. -Realiza las tareas en el tiempo requerido.
		C	<ul style="list-style-type: none"> -Puede mantener la atención focalizada sobre las actividades que realiza durante un corto período de tiempo. -Tiene un nivel medio de precisión en las tareas ejecutadas. -Cumple con los objetivos requeridos. -Realiza las tareas de manera correcta pero en un tiempo superior al deseado.
		D	<ul style="list-style-type: none"> -Tiene dificultad para mantenerse focalizado en las tareas que realiza. -Frecuentemente solicita ayuda a otros. -Supera los tiempos establecidos para el cumplimiento de las tareas.

CONOCIMIENTO ACABADO DE LOS PRODUCTOS	Capacidad para conocer y comprender la total funcionalidad de los productos desarrollados por la empresa en pos de detectar desvíos y anomalías que vayan en contra de la calidad requerida.	A	<ul style="list-style-type: none"> -Conoce y comprende en profundidad el funcionamiento de los productos desarrollados por la empresa. -Detecta desvíos y anomalías que vayan en contra de la calidad requerida. -Se anticipa a posibles desvíos. -Es capaz de brindar soluciones a tiempo para que no interfiera con la calidad del producto. -Es un referente en lo que respecta al conocimiento de los productos.
		B	<ul style="list-style-type: none"> -Conoce el funcionamiento de los productos desarrollados por la organización. -Puede detectar desvíos que vayan en contra de la calidad requerida. -Puede solucionar inconvenientes que se presentan en el funcionamiento de los productos guiado por un superior.
		C	<ul style="list-style-type: none"> -Conoce de manera global el funcionamiento de los productos. -Consulta con otros cuando se le presentan dudas respecto al funcionamiento de los productos.
		D	<ul style="list-style-type: none"> -Conoce deficientemente el funcionamiento de los productos. -No logra anticiparse a los desvíos o anomalías que se puedan presentar.

ORDEN	Capacidad de ejecutar acciones y actividades de manera prolija, preocupándose de mantener su lugar de trabajo limpio y ordenado para obtener un entorno de trabajo seguro y agradable.	A	<ul style="list-style-type: none"> -Es prolijo al ejecutar sus tareas o actividades. -Mantiene su lugar de trabajo limpio y ordenado, aún en momentos de mucho trabajo y presión. -Se interesa y compromete por mantener un entorno de trabajo seguro y agradable para todos. -Incentiva a los que lo rodean para que se comprometan de la misma forma. -Es un modelo a seguir.
		B	<ul style="list-style-type: none"> -Es prolijo al ejecutar sus tareas o actividades. -Mantiene su lugar de trabajo limpio y ordenado. -Se esmera por mantener su área de trabajo segura y agradable.
		C	<ul style="list-style-type: none"> -Realiza sus actividades de manera prolija. -Se preocupa por mantener su lugar de trabajo limpio y ordenado.
		D	<ul style="list-style-type: none"> -Ejecuta sus actividades de manera prolija con cierta dificultad. -Limpia y ordena su lugar de trabajo cuando se lo solicitan.

TOLERANCIA A LA RUTINA	Capacidad para mantener un rendimiento constante ante tareas y actividades repetitivas y/o similares.	A	-Ejecuta tareas estructuradas, repetitivas y similares de manera metódica, manteniendo un rendimiento constante. -Se mantiene motivado para ejecutar las tareas de manera exitosa. -Trabaja con energía y mantiene un alto nivel de desempeño. -Incentiva y motiva a otros para que ejecuten las tareas de manera exitosa.
		B	-Ejecuta tareas estructuradas, repetitivas y similares manteniendo un rendimiento constante. -Se motiva y es perseverante para ejecutar las tareas.
		C	-Ejecuta tareas estructuradas, repetitivas y similares manteniendo un rendimiento constante.
		D	-Ejecuta tareas estructuradas, repetitivas y similares con cierta dificultad. -Tiene dificultades para mantener un rendimiento constante. -Frecuentemente solicita ayuda a sus compañeros.

- Definir nivel requerido de las competencias y evaluar al personal actual en dichas competencias y en las funciones según sus puestos.

Se determinó, junto con la Gerencia General y Mandos Medios del área de producción el nivel requerido de las competencias generales y específicas por puesto, respectivamente.

Se procedió a actualizar los perfiles de puestos basados en competencias. En cada perfil de puesto se incorporaron las competencias generales y específicas con su correspondiente nivel requerido. (ANEXO 4)

Por otro lado, junto con los Mandos Medios se evaluaron las funciones de cada puesto, mediante la confección de un instrumento de evaluación. (ANEXO 5). El resultado de las evaluaciones se visualiza en la matriz.

A continuación, se detalla el resultado de las evaluaciones de las competencias tanto generales como específicas, que se realizó a todo el personal del área de producción.

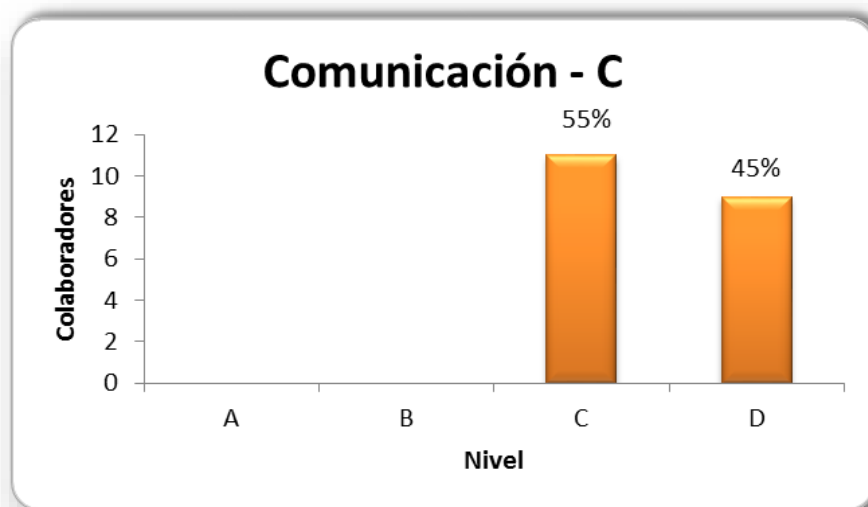
COMPETENCIAS GENERALES

Comunicación - nivel requerido C:

Evaluación

El 55% de los colaboradores se encuentran en el nivel requerido, demostrando que escuchan con atención, logran comprender el mensaje y se expresan de manera clara. Algunos se caracterizan por su iniciativa en realizar aportes y sugerencias, ante dudas siempre consultan.

El 45% restante se encuentra en un nivel inferior al requerido, esto se observa en dificultades para poder transmitir la información necesaria para desarrollar determinadas tareas, dificultades para interpretar la información como así también al momento de expresar una idea y/o inquietud.



Fuente: elaboración propia

Capacidad de aprendizaje – nivel requerido C:

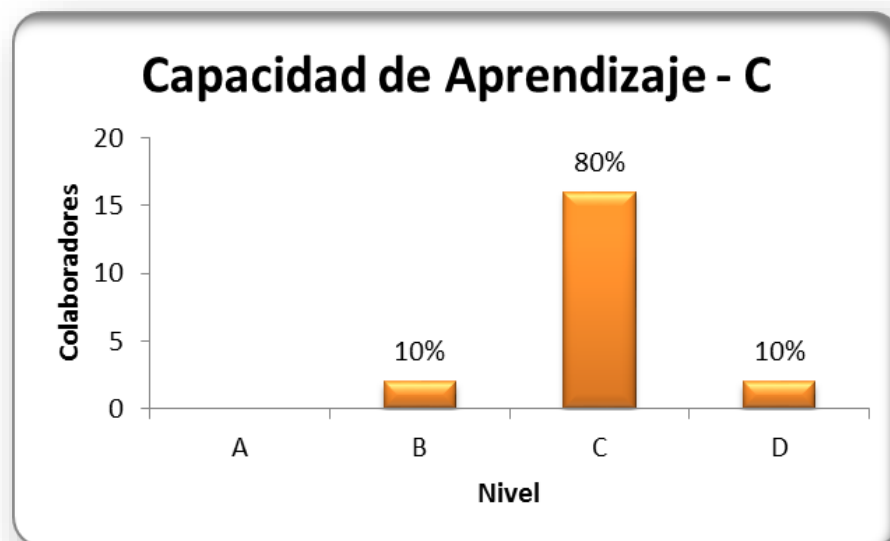
Evaluación

Según la información brindada casi la totalidad de los trabajadores tiene buena predisposición y voluntad hacia el aprendizaje. Todos tienen la libertad de opinar

y aportar nuevas ideas y sugerencias, las mismas siempre son valoradas si corresponde.

Se destacan dos colaboradores que superan el nivel requerido ya que son muy proactivos al solicitar capacitación cuando lo consideran necesario y por buscar generar entusiasmo en los demás para generar compromiso durante el proceso de aprendizaje.

En el otro extremo se observan dos colaboradores con un nivel inferior al requerido ya que tienen dificultad a la hora de incorporar nuevos conocimientos, consultando con frecuencia.



Fuente: elaboración propia

Visión sistémica – nivel requerido D:

Evaluación

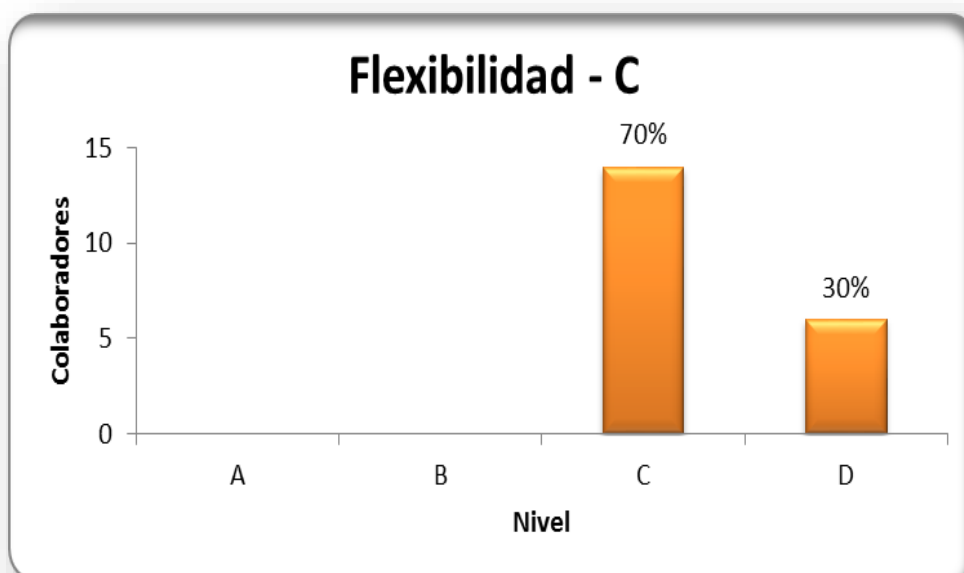
La totalidad de los colaboradores (100%) tienen conciencia y comprenden la complejidad de los productos que realizan, reconocen el impacto que tiene su accionar en el logro de los objetivos organizacionales.

Flexibilidad – nivel requerido C:

Evaluación

En base a lo expresado por los coordinadores, el nivel de adaptabilidad y flexibilidad de los colaboradores es positivo, 70% de los colaboradores se encuentran en el nivel requerido.

Por otro lado, el 30% de los colaboradores demuestra cierta inconformidad al momento de tener que realizar modificaciones en sus actividades laborales.



Fuente: elaboración propia

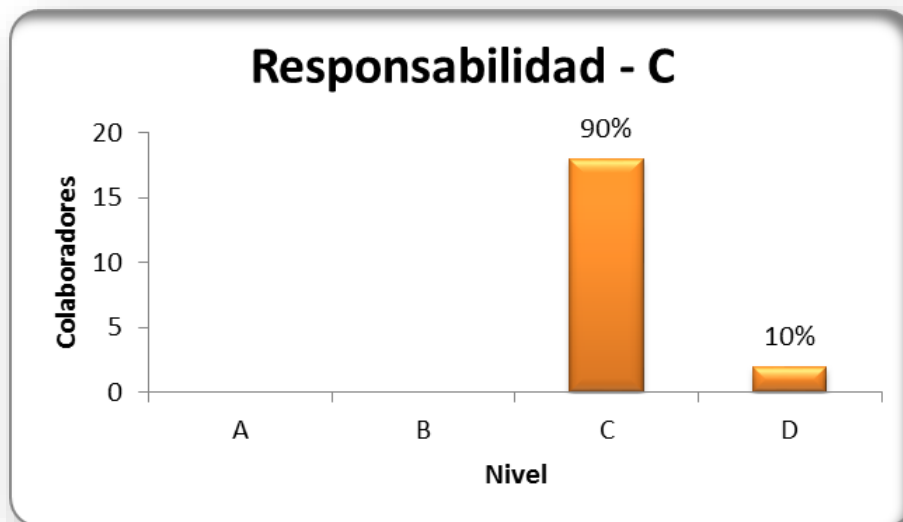
Responsabilidad – nivel requerido C:

Evaluación

En general, todos poseen la competencia en el nivel requerido. Además de ir trabajando en los procesos y formalizando herramientas que permitan el control y el surgimiento de mejoras se ha ido trabajando más profundamente en conceptos de mejora continua, calidad, concientización por los productos

fabricados, etc. Lo cual ha ido generando en las personas mayor respeto y responsabilidad por las normas y las buenas conductas asociadas al cumplimiento de los procedimientos establecidos, generando menor dependencia del coordinador y fomentando la búsqueda de soluciones en la persona responsable.

Solo 2 colaboradores, que significan un 10% en el análisis, no cuentan con la competencia al nivel requerido demostrando cierta dificultad a la hora de respetar las normas y procedimientos siendo necesario que el supervisor directo ejerza cierta “presión” y control.



Fuente: elaboración propia

Se observa que en casi todas las competencias existe un alto porcentaje de empleados que tienen la competencia desarrollada en el nivel requerido. Solo en la competencia comunicación se observa una mayor brecha, solo el 55% tiene la competencia desarrollada.

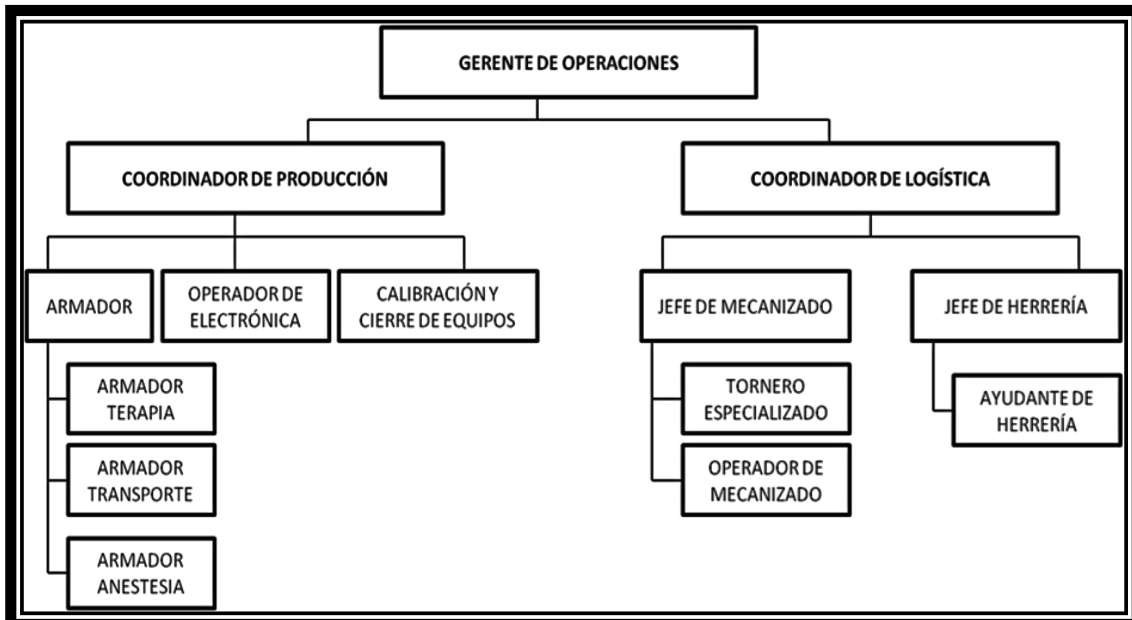
Cabe aclarar que estas competencias no serán incluidas en la matriz de polivalencia y policompetencias, las mismas se tuvieron en cuenta como parte de un análisis global. Siempre que se trabaje bajo el enfoque de competencias

es importante partir de la definición de competencias generales para luego llegar al análisis de las competencias específicas por puesto.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Previo a desarrollar el análisis de las competencias, resulta pertinente aclarar que el organigrama presentado de la empresa se encuentra organizado por procesos, lo cual no permite visualizar con claridad que el área de producción se compone de un sector de mecanizado y herrería y un sector de armado el cual se abastece de piezas producidas a nivel interno (sector de mecanizado y herrería) y externas permitiendo el desarrollo de los puestos de armado de productos de las tres líneas que componen la empresa.

Por último se aclara, que el sector de mecanizado y herrería se encuentra a cargo del Coordinador de Logística y el sector de armado es coordinado por 2 coordinadores, siendo el puesto Coordinador de Producción.



Fuente: elaboración propia

El análisis de las competencias está agrupado por sector, por puesto y en el caso del puesto ARMADOR están agrupadas las 3 líneas de producto ya que las competencias de los puestos son las mismas, independientemente del producto que fabriquen.

SECTOR ARMADO

PUESTO: Operador de Armado de las 3 líneas

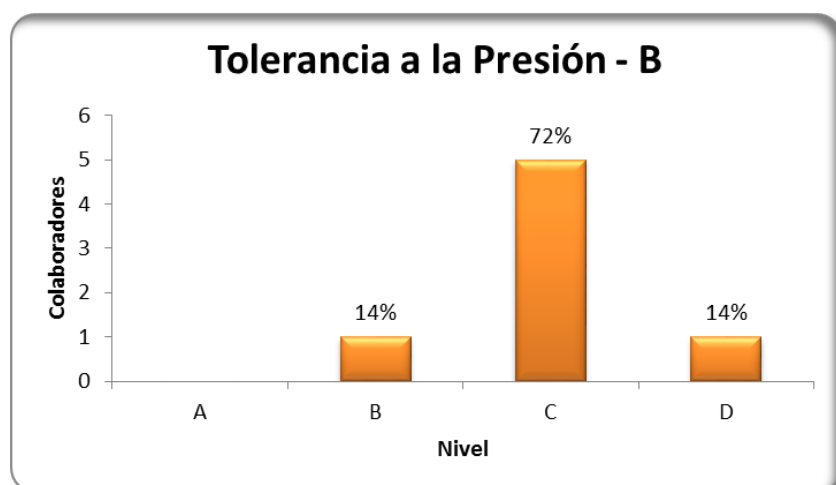
Tolerancia a la presión - nivel requerido B:

Evaluación

La mayoría de los empleados tolera cierta presión para trabajar tratando de mantener el nivel de desempeño, la mayor dificultad se muestra en la variable tiempo, ubicándose el 72% en un nivel inferior al requerido.

Si bien, es él coordinador quien decide lo que deben priorizar en situaciones de mucha exigencia, el tiempo juega un rol muy importante y la mayoría no puede cumplir con los plazos solicitados sin el control y seguimiento del coordinador.

Sólo uno de los colaboradores posee grandes dificultades para tolerar la presión, ubicándose en el nivel más bajo.



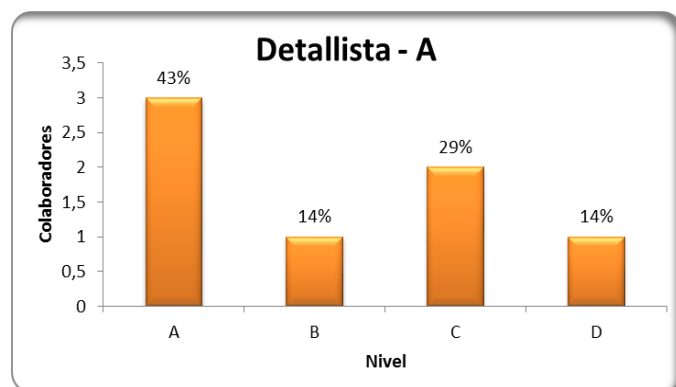
Fuente: elaboración propia

Detallista - nivel requerido A:

Evaluación

De acuerdo a lo relevado y teniendo en cuenta lo que significa para la organización el ser detallista, se encontró que 43% de los operarios que ocupan el puesto de armador cuentan con esta competencia desarrollada al nivel requerido, de acuerdo a los aspectos controlables por las personas. El armado de subconjuntos y conjuntos que forman parte de los productos elaborados requiere que las personas estén atentas a los detalles de terminación de los mismos. Solo tres colaboradores de siete demuestran en el desarrollo de sus actividades que poseen la capacidad de buscar terminaciones teniendo en cuenta la prolijidad y aspectos estéticos que llevan a un producto final con calidad.

Otros pasan por alto determinados detalles que podrían ser observados, quizá esto es debido a que con anterioridad en la empresa estos aspectos no eran muy valorados, por lo tanto no formaban parte de la cultura de trabajo. Ante los nuevos estándares de calidad requeridos la vara de medición y/o análisis se encuentra más alta y esto ha sido más incorporado por los nuevos ingresos de la empresa en comparación con los empleados de mayor antigüedad. Esto se puede observar de manera directamente proporcional a la antigüedad de las personas en la empresa.



Fuente: elaboración propia

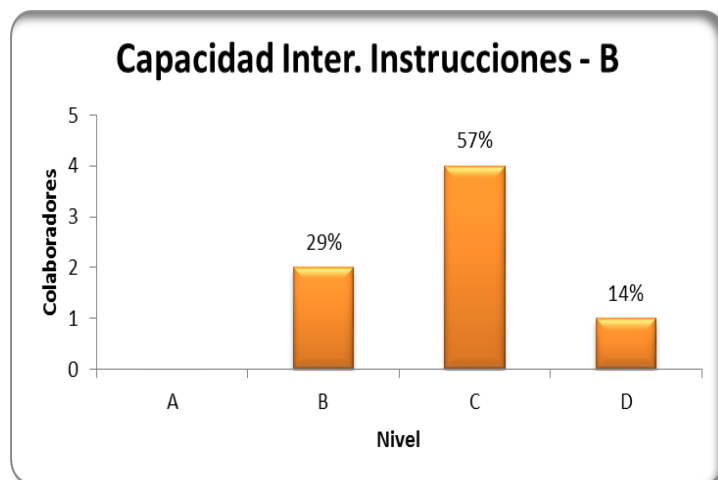
Capacidad interpretativa de instrucciones - nivel requerido B:

Evaluación

Según la información recabada, la mayoría de los operarios tienen la capacidad para ejecutar las tareas siguiendo procedimientos establecidos pero no de manera autónoma, es decir, en una primera instancia intentan resolver solos los inconvenientes que se les puedan presentar, pero en la mayoría de los casos solicitan ayuda a los compañeros que más conocimiento o experiencia tienen o directamente al coordinador. Esto los ubica en un nivel inferior al requerido (57% en nivel C).

Se identificó un empleado que tiene mucha dificultad para seguir los procedimientos como así también para consultar y despejar dudas, ubicándose en el nivel más bajo de la escala analizada.

Es posible resaltar que los nuevos ingresantes poseen un mejor nivel de capacidad técnica, tienen un perfil técnico más desarrollado a diferencia de los empleados con mayor antigüedad que se caracterizan por desarrollar sus funciones basados más en la experiencia adquirida en la organización, que en los conocimientos técnicos asociados a una formación académica o estudios realizados.



Fuente: elaboración propia

Trabajo en equipo - nivel requerido B:

Evaluación

Según la información brindada todos los trabajadores (100%) se han adaptado para trabajar en equipo. Por el tipo de actividades que realizan resulta necesario lograr un trabajo colaborativo y todos contribuyen a generar un buen clima de trabajo.

PUESTO: Operador de Electrónica

Detallista - nivel requerido A:

Evaluación

El total de los colaboradores (100%) se encuentra en un nivel inferior al requerido. El resultado de sus trabajos no se distingue por la prolijidad y nivel de detalle.

Capacidad interpretativa de instrucciones – nivel requerido B:

Evaluación

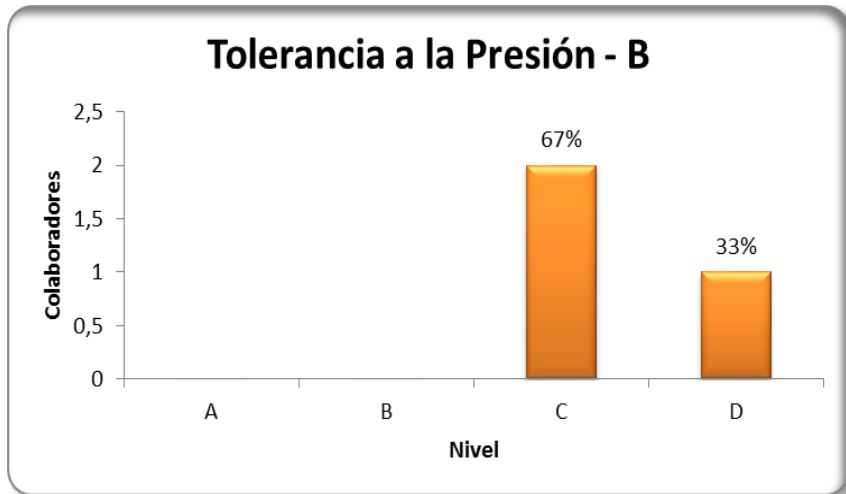
En base a la información brindada, se detecta que la mayoría de las veces realizan consultas antes de realizar las tareas, tanto a sus compañeros como al supervisor, generando cierta dependencia para poder finalizar sus actividades. Todos (100%) se ubican en un nivel inferior al requerido.

Tolerancia a la Presión – nivel requerido B:

Evaluación

Se observa, en el gráfico a continuación, que ningún empleado se encuentra en el nivel requerido ya que ante situaciones de presión su rendimiento disminuye generando mayor necesidad de control por parte del coordinador. Se puede destacar un colaborador con mucha dificultad para trabajar bajo presión, siendo

necesario por parte del supervisor disminuir las tareas asignadas y las exigencias en los resultados esperados.

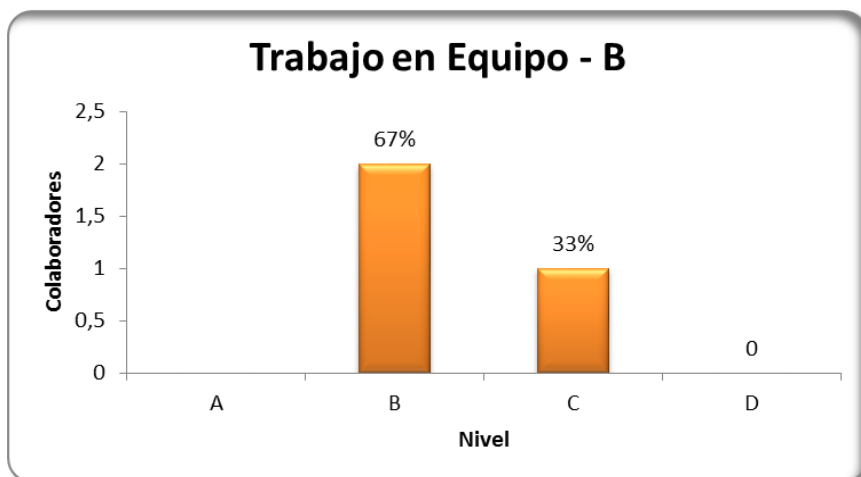


Fuente: elaboración propia

Trabajo en Equipo – nivel requerido B:

Evaluación

Según la información brindada la mayoría de los trabajadores se han adaptado para trabajar en equipo, solo es posible resaltar el caso de un empleado con dificultad para adaptarse al grupo.



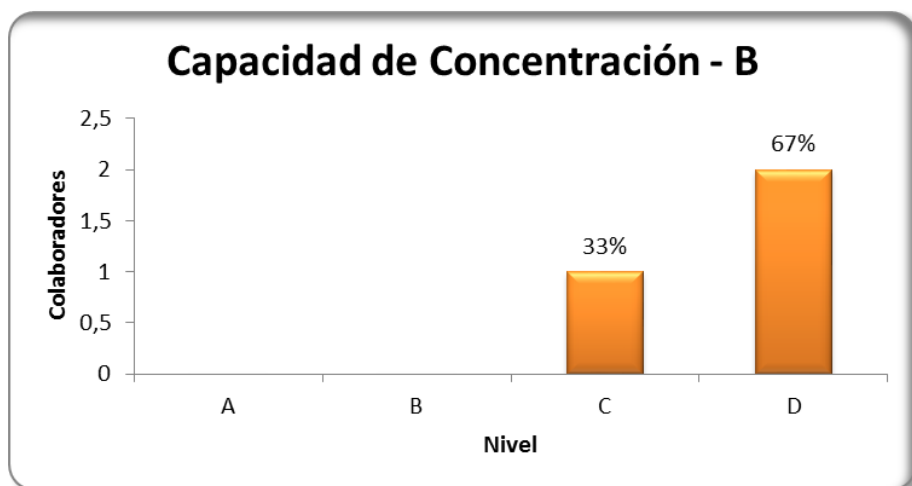
Fuente: elaboración propia

Capacidad de Concentración – nivel requerido B:

Evaluación

La mayoría de los empleados no tiene desarrollada la capacidad de concentración al nivel que requiere la tarea, solo uno de ellos se destaca del resto.

Debido al tipo de actividad que realizan es muy difícil que los trabajadores se mantengan concentrados por largos períodos de tiempo. En la mayoría de los casos llegan a los resultados por la presión y control ejercido por el coordinador. No poseen autonomía y responsabilidad para desarrollar sus funciones de manera independiente.



Fuente: elaboración propia

PUESTO: Calibración y Cierre de Equipos 3 Líneas

Detallista – nivel requerido A:

Evaluación

Según la información otorgada el colaborador que ocupa el puesto se encuentran en el nivel requerido.

Capacidad Interpretativa de Instrucciones – nivel requerido A:

Evaluación

Se pudo inferir que a pesar de tener poca antigüedad en la empresa (un año y medio) el colaborador se encuentra en un nivel inferior al requerido.

Tolerancia a la Presión – nivel requerido A:

Evaluación

Si bien el colaborador se encuentra en un nivel inferior al requerido, se destaca que puede manejar la presión, logra cumplir en la mayoría de los casos con las exigencias de calidad, plazos, nivel de eficiencia y demás.

Trabajo en Equipo – nivel requerido B:

Evaluación

Según la información brindada el colaborador ha logrado adaptarse al trabajo en equipo. Por el tipo de actividades que realiza resulta necesario lograr un trabajo colaborativo y el mismo contribuye a generar un buen clima de trabajo.

Conocimiento acabado de Productos – nivel requerido A:

Evaluación

Si bien el colaborador se encuentra en un nivel inferior es importante resaltar que se encuentra aún en proceso de aprendizaje debido a su reciente incorporación a la empresa.

SECTOR MECANIZADO

PUESTO: Jefe de Mecanizado

Credibilidad Técnica – nivel requerido B:

Evaluación

Sin bien se encuentra en un nivel inferior al requerido, posee conocimientos técnicos necesarios para desempeñarse en el puesto de trabajo, su experiencia permite generar confianza en sus aportes y/o sugerencias.

Entrenador – nivel requerido B:

Evaluación

Es posible inferir que posee esta competencia, es un buen formador y logra transmitir sus conocimientos. No se encuentra en el nivel requerido debido a que necesita que su coordinador directo lo supervise y colabore en los procesos de entrenamiento. Tiene buena disposición a colaborar cuando se lo solicitan.

Detallista – nivel requerido A:

Evaluación

En lo referido a esta competencia, si bien no alcanza el nivel requerido, demuestra que trabaja de manera prolija y se preocupa por la calidad de su trabajo.

Trabajo en equipo – nivel requerido B:

Evaluación

Esta competencia no se encuentra desarrollada de manera óptima, debido a que su rendimiento es mejor cuando realiza trabajos individuales, se siente más cómodo trabajando sólo. Tiene dificultades en guiar un equipo de trabajo, por lo que requiere constante apoyo de su coordinador.

Orden – nivel requerido A:

Evaluación

Si bien es una persona prolija al ejecutar sus tareas y logra mantener su lugar de trabajo limpio y ordenado, se encuentra en un nivel inferior al requerido, ya

que tiene dificultad para generar e incentivar a sus colaboradores para mantener un lugar de trabajo seguro y agradable.

PUESTO: Tornero Especializado

Detallista – nivel requerido B:

Evaluación

Todos los colaboradores (100%) se encuentran en el nivel requerido, ya que al realizar sus tareas priorizan el detalle y la prolijidad según los procedimientos.

Trabajo en equipo – nivel requerido B:

Evaluación

Se advierten problemas interpersonales entre los colaboradores, lo que genera mejor desempeño de manera individual que grupal. Los colaboradores (100%) se encuentran 2 niveles por debajo del requerido.

Orden – nivel requerido B:

Evaluación

Se pudo determinar que todos los colaboradores (100%) se encuentran en el nivel requerido ya que ejecutan sus tareas de manera prolija preocupándose por mantener su lugar de trabajo seguro.

Capacidad interpretativa de instrucciones – nivel requerido B:

Evaluación

En lo referido a esta competencia se destaca que todos los colaboradores (100%) tienen desarrollada la misma al nivel requerido para el puesto ya que comprenden y ejecutan las tareas que le son asignadas y poseen cierta autonomía ante dificultades intentando resolverlas antes de consultar. Ésta característica se destaca en estas personas porque tienen turnos rotativos y muchas veces no se encuentra el supervisor a disposición de ellos.

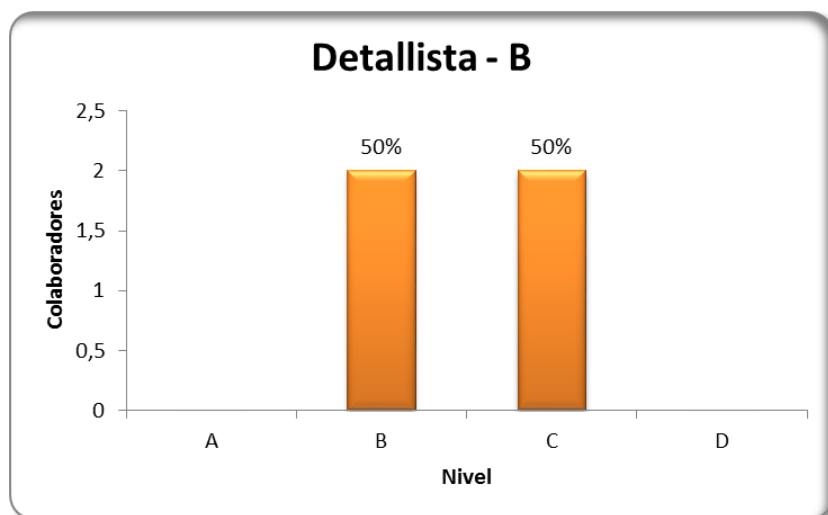
PUESTO: Operador de Mecanizado

Detallista – nivel requerido B:

Evaluación

El 50% de los colaboradores tiene desarrollada esta competencia, son muy prolijos a la hora de desarrollar sus tareas. Con frecuencia se enfocan mucho en el detalle, descuidando los tiempos requeridos para dar por finalizada la tarea.

Se observa además el caso particular de dos colaboradores que demuestran cierta dificultad para trabajar con precisión y detalle, necesitando de mayores indicaciones, más precisión y un mayor control por parte de su supervisor.

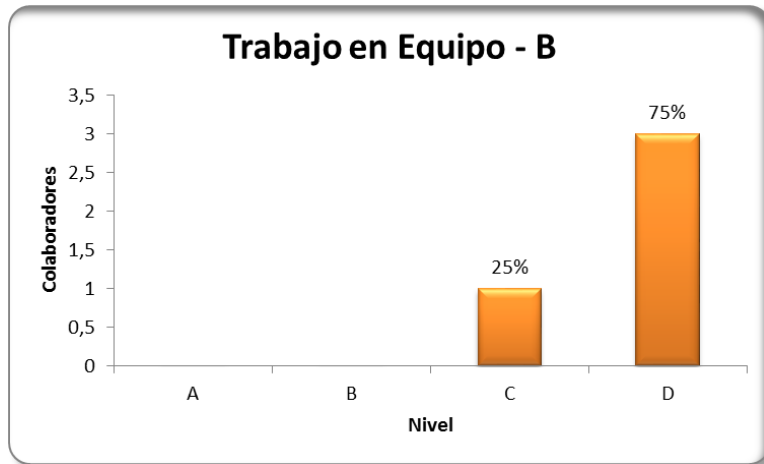


Fuente: elaboración propia

Trabajo en Equipo – nivel requerido B:

Evaluación

Como se mencionó con anterioridad, en todos los colaboradores del sector mecanizado se advierten problemas interpersonales entre ellos, lo que genera mejor desempeño de manera individual que grupal.

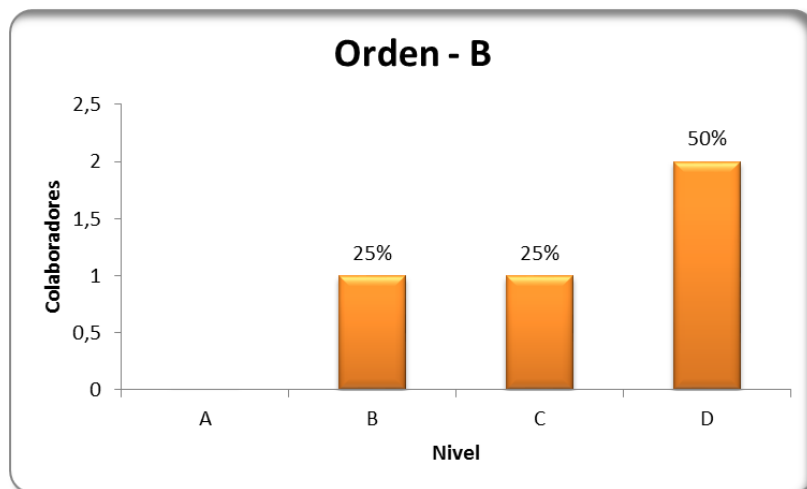


Fuente: elaboración propia

Orden – nivel requerido B:

Evaluación

Se observa que sólo uno de los colaboradores posee la competencia al nivel requerido, los 3 colaboradores restantes se encuentran por debajo del nivel requerido ya que poseen dificultad para realizar sus tareas de manera prolija, generalmente responden a los llamados de atención de su coordinador en cuanto a mantener el orden y limpieza del lugar de trabajo.

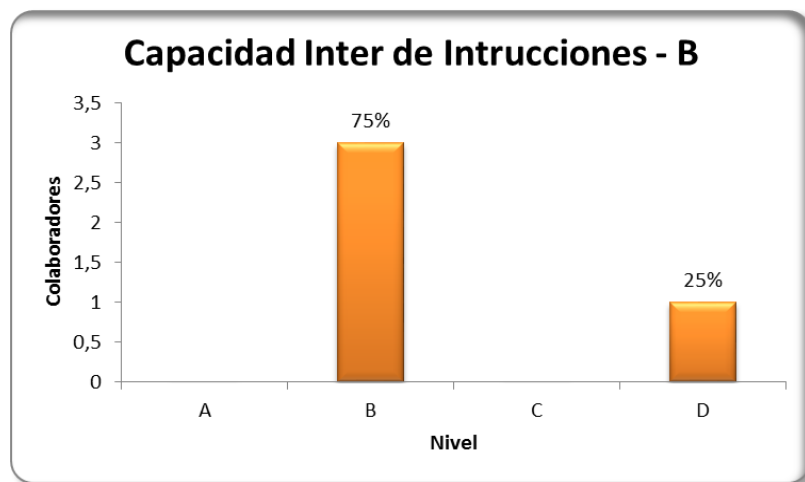


Fuente: elaboración propia

Capacidad Interpretativa de Instrucciones – nivel requerido B:

Evaluación

En lo referido a esta competencia encontramos que el 75% de los colaboradores tienen desarrollada la misma al nivel requerido para el puesto. En particular sólo un colaborador del área encuentra dificultades necesitando mayor detalle de las instrucciones de trabajo para seguir los procedimientos necesarios.



Fuente: elaboración propia

SECTOR HERRERÍA

PUESTO: Jefe de Herrería

Credibilidad Técnica – nivel requerido B:

Evaluación

Esta competencia se encuentra desarrollada al nivel requerido por el puesto, es un referente técnico por sus sólidos conocimientos y su vasta experiencia. Esto le permite generar confianza en los demás.

Entrenador – nivel requerido B:

Evaluación

Demuestra interés y predisposición en formar a otros, transmitiendo sus habilidades y conocimientos para promover el aprendizaje del colaborador que tiene a cargo. Puede detectar necesidades de capacitación.

Detallista – nivel requerido A:

Evaluación

Esta competencia se encuentra desarrollada en el nivel requerido para su puesto, ya que su trabajo así lo requiere. Se interesa mucho por la prolijidad y la calidad de terminación de sus trabajos. Posee un buen manejo de la relación calidad-tiempo.

Trabajo en equipo – nivel requerido B:

Evaluación

Es notable la buena predisposición que tiene para colaborar en equipos de trabajo, generando y manteniendo un buen clima de trabajo. A su vez fomenta el aporte de los colaboradores.

Orden – nivel requerido A:

Evaluación

El jefe de herrería tiene la competencia desarrollada en el nivel requerido, demostrando ser un colaborador que se preocupa por mantener el lugar de trabajo limpio, ordenado y seguro, promoviendo además este tipo de conducta.

PUESTO: Ayudante de Herrería

Detallista – nivel requerido B:

Evaluación

En lo referido a esta competencia, es posible determinar que es una persona que cuida el detalle en sus actividades a cargo, logrando calidad y prolijidad en sus terminaciones.

Trabajo en equipo – nivel requerido B:

Evaluación

Teniendo en cuenta que es un colaborador con poca antigüedad en la empresa e introvertido, se determina que posee predisposición para trabajar en equipo y mantener un buen clima de trabajo.

Orden – nivel requerido B:

Evaluación

Si bien el colaborador no se encuentra en el nivel requerido, es una persona que realiza sus tareas de manera prolija y cuida de mantener su espacio de trabajo limpio y ordenado.

Capacidad Interpretativa de Instrucciones – nivel requerido C:

Evaluación

Se advierte que el colaborador se encuentra al nivel requerido de la competencia, demostrando ser un trabajador que ejecuta sus tareas siguiendo las normas y secuencias planificadas de acciones, así como también solicitando ayuda cuando lo necesita.

Tolerancia a la rutina – nivel requerido C:

Evaluación

Cuenta con un nivel óptimo de tolerancia a la rutina teniendo en cuenta que muchas de sus actividades son estructuradas, repetitivas y que requieren de gran esfuerzo físico.

- Elaborar Matriz de polivalencias y policompetencias.

Como resultado de la evaluación de las competencias específicas y de las funciones del personal del área de producción, se elaboró una matriz de polivalencia y policompetencias. Esta herramienta podrá ser utilizada por la

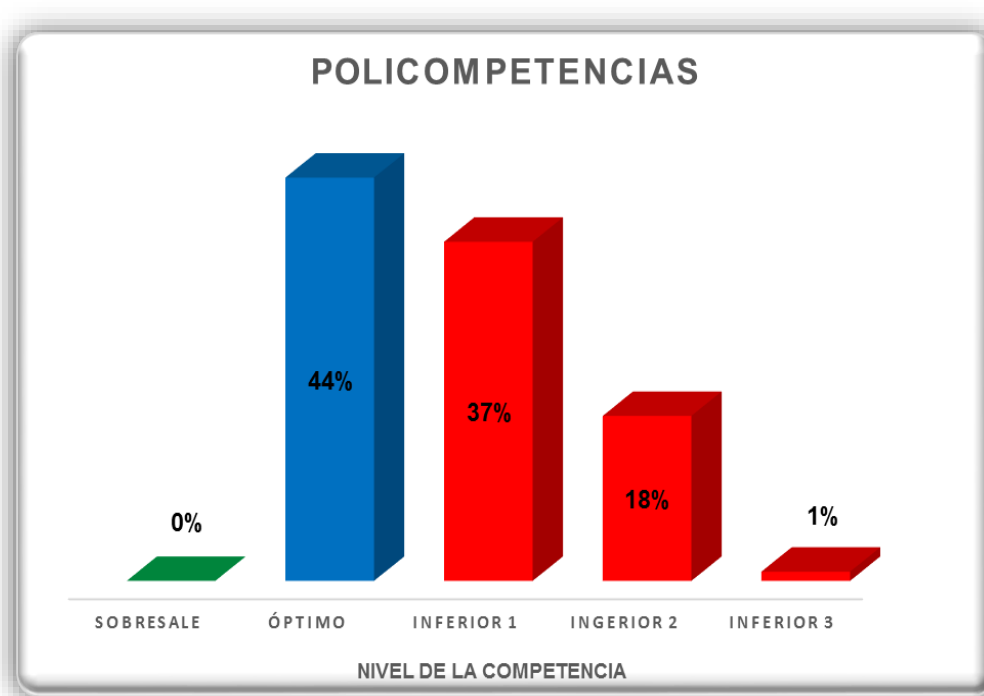
dirección de la empresa como un output de información sobre sus recursos humanos que le permitirán tomar decisiones respecto de la gestión de recursos humanos así como también de la gestión de otros procesos, como el de producción, de acuerdo a la finalidad de nuestro trabajo.

La matriz consiste en un cuadro de doble entrada, en donde el eje vertical contiene los datos personales de los colaboradores analizados y en el eje horizontal, por un lado, funciones que requiere el puesto a las cuales denominamos polivalencias y por el otro, competencias personales que denominamos policompetencias. La finalidad de esta herramienta le permite al mando medio conocer la situación actual de sus colaboradores, analizado desde una perspectiva que direcciona hacia una visión global, complementaria del recurso humano visto desde sus características tangibles e intangibles.

A continuación de muestran las matrices del sector armado (imagen 1) y sector mecanizado y herrería (imagen 2) respectivamente.

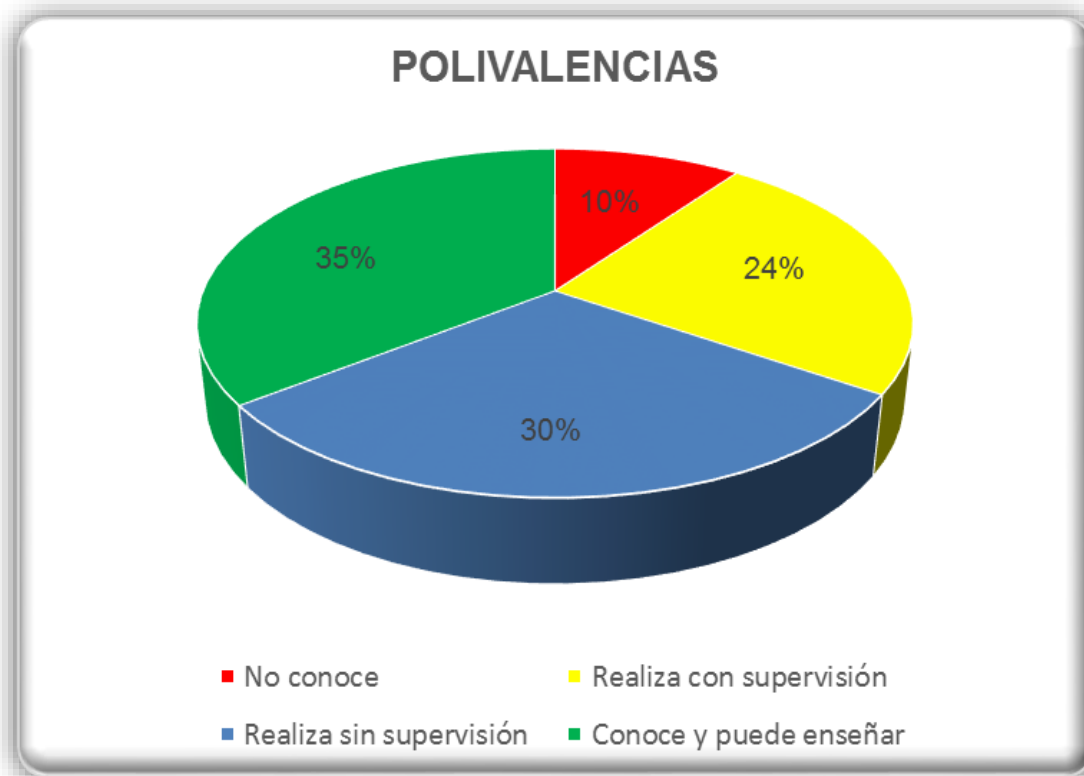
La matriz nos permite visualizar de manera rápida y práctica el escenario actual.

- ◆ Por un lado se pueden observar las competencias de las personas, algunas ya en el nivel requerido "óptimo" y otras que están por debajo del nivel requerido "1-2-3 niveles inferior al requerido" por el puesto. Estas falencias, ahora conocidas y visibles, serán aspectos a tratar por la organización.



Fuente: elaboración propia

- ◆ Por otro lado se visualizan las personas que tienen un buen nivel de desarrollo de sus funciones, es decir, realizan sus tareas sin supervisión y/o pueden enseñar y por otro lado se observan las personas que sí necesitan supervisión y las que no pueden desarrollar la tarea.



Fuente: elaboración propia

Esta herramienta que tendrá la organización le permitirá ver distintos escenarios al momento de analizar la polivalencia del área en función de las decisiones estratégicas de negocio que deban tomarse.

Es importante recordar que la polivalencia no significa que todos los trabajadores sepan hacer todo, sino tener suficiente flexibilidad para mover a los trabajadores al puesto de interés. Teniendo como requisito que el colaborador se adapte a los requerimientos del puesto, tanto en competencias personales como en sus funciones.

11 CONCLUSIONES

Es importante resaltar que el objetivo principal del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la empresa para gestionar los recursos humanos integralmente, es decir de una manera más efectiva en la organización.

Cuanto mayor esté integrado y más se aprovechen las cualidades de cada uno de los integrantes del equipo más competitiva será la empresa englobada en un mercado en constante cambio. Así pues, además de incidir en el desarrollo profesional de las personas, permite al directivo vincularse en la gestión de sus recursos humanos y contribuir en que la toma de decisiones se realice de forma objetiva y con criterios homogéneos.

Cuando se habla de gestión por competencias se entiende que se parte de ciertos lineamientos que constituyen un modelo integral que abarca todos los procesos de gestión de los recursos humanos, desde el reclutamiento y selección, el desarrollo profesional hasta la retribución de los trabajadores.

En el trabajo desarrollado, el enfoque de gestión por competencias no abarcó a todos los procesos de gestión de recursos humanos ya que escapa a los objetivos del proyecto, pero es necesario remarcar que cuando la organización decide comenzar a gestionar bajo el enfoque de competencias, debe hacerlo a lo largo de toda la organización, todos los procesos deberán nutrirse de este enfoque.

Cuando se definió dar este enfoque basado en la gestión por competencias, se focalizó en poner el acento en el valor añadido del recurso humano, analizado de una manera integral, tanto en sus conocimientos y experiencias como así también en sus competencias personales.

No es lo mismo establecer:

“Asigno a un colaborador X a realizar una determinada actividad por ej.: ensayo de productos, porque considero que tiene algunos conocimientos de la tarea.”

Que tomar la decisión teniendo en cuenta que, para desarrollar con éxito una determinada actividad, además de contar con determinados conocimientos técnicos, la persona deberá poseer determinadas cualidades tales como: ser una persona muy detallista, prolija y que posea un alto grado de concentración para poder obtener el mejor desempeño posible.

Esto es lo que marcará la diferencia entre, realizar bien una tarea y desempeñarse con éxito, dado que las competencias de la persona componen un factor esencial en los requisitos de un puesto.

Se concluye que como resultado de la matriz y para que la empresa comience a gestionar la polivalencia del área de producción, debería iniciar ciertas acciones correctivas para poder desarrollar y nivelar a los colaboradores según los requerimientos de los diferentes puestos, algunas de ellas podrían ser:

- ◆ Conocer las competencias que poseen los colaboradores y fomentar su desarrollo. Aprender a ver a los colaboradores de manera integral, ver tanto sus conocimientos y experiencia, como así también sus aspectos más intangibles relacionados a las características de la personalidad.
- ◆ Realizar capacitaciones para afianzar conocimientos técnicos y también programas de formación en los procesos que sea necesario, de esta forma se garantiza mejores resultados en el aprendizaje.
- ◆ Realizar y registrar de manera formal las evaluaciones de desempeño, esto será de suma importancia para retroalimentar la matriz, si no se conoce el grado de desempeño y el nivel de desarrollo de competencias es muy difícil saber cuál es el escenario actual sobre el cual trabajar y proyectar a futuro.

- ◆ Mantener actualizado los perfiles de puesto por competencias, sobre todo como herramienta para el reclutamiento y selección de personal.
- ◆ Utilizar tanto el diccionario de competencias como los perfiles de puestos actualizados según competencias requeridas, para realizar futuras selecciones de personal y de esta manera, enriquecer el proceso de reclutamiento y selección.

Se entiende que la matriz de polivalencias y policompetencias no solo es una herramienta muy útil para la organización sino también, todo lo referido al enfoque de gestión por competencias que la organización aprendió a lo largo del desarrollo del trabajo en las sucesivas entrevistas que realizamos.

Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar.



12 Bibliografía

- Alles, M. A. (2000). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica SA.
- Alles, M. A. (2010). *Diccionario de Competencias - La Trilogía Tomo I*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica SA.
- Alles, M. A. (2012). *Diccionario de Comportamientos - La Trilogía Tomo II*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica SA.
- Beltrame, L. R. (2012). *La Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Obtenido de <http://www.cce.edu.uy>
- Fernández López, J. (2005). *Gestión por Competencias - Un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos*. Madrid, España: Pearson Educación SA.
- García Garrido, S. (2010). Especialización y polivalencia en los entornos industriales. *www.rrhmagazine.com*. Obtenido de <http://www.rrhmagazine.com/articulos.asp?id=549>
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene del Trabajo*. (1997). Obtenido de <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/GuiasMonitor/CondicionesTrabajo/VI/Ficheros/ctsvi27.pdf>
- Julio Garcia Sabater*. (2011). Obtenido de <https://media.upv.es/player/?id=1b28ff43-a80b-9c4e-b40a-3970f8675804&autoplay=true>
- Sandoval, F., Miguel, V., & Montaña, N. (2012). *Evolución del Concepto de Competencia Laboral*. Obtenido de <http://www.ucv.ve>
- Vargas, F., Casanova, F., & Montanaro, L. (2001). *El Enfoque de Competencia Laboral: manual de formación*. Obtenido de <http://www.oitcinterfor.org>



13 ANEXOS

13.1 Anexo 1

Fecha:

Entrevistado: Gerente General

Empresa: Leistung Ingeniería SRL

Objetivo: Acercamiento exploratorio a la organización

1- Cuéntenos un poco a cerca de los comienzos de la empresa.

2- ¿Cómo se estructura actualmente la empresa?

3- ¿Cuál es la visión de la empresa?

4- ¿Cuál es la misión de la empresa?

5- ¿Qué valores priman en la empresa?

6- ¿Se dan a conocer?

7- Cuéntenos acerca del mercado en el cual se encuentra la empresa.



8- ¿Cómo es el proceso productivo?

9- ¿De qué manera se dan a conocer los objetivos tanto corporativos como departamentales, al resto de los miembros?

10-¿Qué importancia le asignan al dpto. de Recursos Humanos?

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



Fecha:

Entrevistado: Gerente de Recursos Humanos

Empresa: Leistung Ingeniería SRL

Objetivo: Primer acercamiento al dpto. de RR.HH.

1- ¿Cuántas personas integran el área?

2- ¿Cuáles son las funciones principales que desarrolla el área?

3- Háblenos un poco de aspectos soft de recursos humanos, como ser, capacitación y desarrollo, evaluación de desempeño, planificación de carrera, etc.

4- ¿Qué actividades de administración de personal realizan?

5- Cuéntenos acerca de cómo es el manejo de los puestos en el área de producción, respecto a la asignación y rotación de los operarios.

6- Según su criterio, ¿qué importancia cree que tiene el dpto de Recursos Humanos para la organización?

7- ¿Cómo es la comunicación con la gerencia general y demás departamentos?

8- ¿Considera que es una empresa tendiente a la especialización o polivalencia?



9- ¿Se conocen los índices de ausentismo de las áreas? ¿Conocen el impacto que
tiene en el cumplimiento de objetivos?



13.2 Anexo 2

Fecha:

Entrevistado: Gerente General

Empresa: Leistung Ingeniería SRL

Objetivo: Profundizar sobre la problemática de la empresa

1- ¿Conoce el criterio que se utilizan a la hora de rotar los puestos en el área de producción?

2- ¿Quién toma las decisiones de rotación de puestos?

3- ¿Tiene información respecto a la polivalencia del área?

4- ¿Cómo influyen las decisiones de movilidad interna del área de producción tanto en los objetivos del dpto como en los objetivos corporativos?

5- ¿Considera que es una empresa tendiente a la especialización o polivalencia?

6- ¿Trabajan bajo un enfoque de gestión por competencias?



Fecha:

Entrevistado: Coordinadores de producción

Empresa: Leistung Ingeniería SRL

Objetivo: Profundizar sobre la problemática de la empresa

1- ¿Qué criterio se utiliza al momento de rotar los puestos en el área de producción?

2- ¿Conoce la polivalencia dentro del área?

3- ¿Existen registros formales respecto a los conocimientos y habilidades de los operarios?

4- ¿Considera que es una empresa tendiente a la especialización o polivalencia?



Fecha:

Entrevistado: Gerente de Recursos Humanos

Empresa: Leistung Ingeniería SRL

Objetivo: Profundizar sobre la problemática

1- ¿Existen perfiles de puestos actualizados basados en competencias?

2- ¿Tienen información respecto a las competencias requeridas para cada puesto?

3- ¿Brindan algún tipo de apoyo al área de producción en cuanto a actividades referidas a rotación de puestos?


4- ¿Llevan a cabo evaluaciones de desempeño formales?


5- ¿Realizan actividades de capacitación?


6- ¿Existe algún tipo de gestión basada en competencias aplicada a algún proceso de recursos humanos?


13.3 Anexo 3

		PERFIL DEL PUESTO		R 06-01(1) Rev.: 02
PUESTO Nuevo Existente			SECTOR	
Habilidades y Conocimientos				
Experiencia (asignar un tiempo mínimo en áreas o actividades similares)		Características Físicas		
Un año Indistinto		Sexo		Edad
		Femenino Masculino	25 a 35 años	
		Indistinto		Indistinto
Requerimientos Específicos (disponibilidad horaria, disponibilidad para viajar, vehículo propio, etc.)				
•		•		
•		•		
Realizado por Comité de la Calidad		Fecha	Revisó/Aprobó Dirección	Fecha

	<h2>Perfil del puesto</h2>	R 06-01 (1) Rev. 03																																																																		
Puesto: Armador Integral Transporte																																																																				
Área Producción depende del perfil Coord. Producción de Terapia																																																																				
Funciones <ul style="list-style-type: none"> - Armado de subconjuntos y conjuntos para luego incorporarlos al armado de equipos. - Asegurar el cumplimiento de las actividades asignadas en los Procedimientos e Instrucciones de Trabajo del Sistema de Calidad (Estos documentos se encuentran asignados por Eliseo) - Cuidado de los registros según lo establecido en P04-03. Cuidar durante el tiempo de Archivo según responsabilidades definidas en R04-03(2) - Responsabilidad Todo personal de la empresa es responsable de la detección y notificación de NC 																																																																				
Actividades <ul style="list-style-type: none"> - Armado de subconjuntos, conjuntos y equipos con elementos provenientes de proveedores externos o internos. - Armado de accesorios - Montaje de carcasa superior (componentes eléctricos, neumáticos y electrónicos) - Montaje de carcasa inferior (componentes eléctricos y neumáticos) - Registro de Protocolos de Ensayo - Hojas de Proceso. - Interpretación de planos neumáticos - Interpretación de planos eléctricos - Manejo de herramientas manuales 																																																																				
Habilidades <ul style="list-style-type: none"> - Habilidad manual para armado de elementos mecánicos, neumáticos, etc. - Conocimientos básicos de neumática, electrónica y electricidad - Experiencia en el manejo de herramientas comunes (calibres, llaves, reglas, etc.) y máquinas manuales (taladros, pistolas de calor, soldador de estaño, etc.) - Capacidad para interpretar consignas de trabajo - Manejo de PC - Conocimientos generales de Sistema de Gestión de Calidad y BPF - Conocimiento y manejo de instrumentos de medición (multímetro) 																																																																				
Competencias <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">- Competencias Generales</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Comunicación</td> <td>Grado A:</td> <td>Grado B:</td> <td>Grado C: X</td> <td>Grado D:</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Capacidad de Aprendizaje</td> <td>Grado A:</td> <td>Grado B:</td> <td>Grado C: X</td> <td>Grado D:</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Visión Sistémica</td> <td>Grado A:</td> <td>Grado B:</td> <td>Grado C: X</td> <td>Grado D:</td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>Responsabilidad</td> <td>Grado A:</td> <td>Grado B:</td> <td>Grado C: X</td> <td>Grado D:</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Flexibilidad</td> <td>Grado A:</td> <td>Grado B:</td> <td>Grado C: X</td> <td>Grado D:</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="6">- Competencias Específicas</td> </tr> <tr> <td>Detallista</td> <td>Grado A: X</td> <td>Grado B:</td> <td>Grado C:</td> <td>Grado D:</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Capacidad Interpretativa de instrucciones</td> <td>Grado A:</td> <td>Grado B: X</td> <td>Grado C:</td> <td>Grado D:</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tolerancia a la presión</td> <td>Grado A:</td> <td>Grado B: X</td> <td>Grado C:</td> <td>Grado D:</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Trabajo en equipo</td> <td>Grado A:</td> <td>Grado B: X</td> <td>Grado C:</td> <td>Grado D:</td> <td></td> </tr> </table>			- Competencias Generales						Comunicación	Grado A:	Grado B:	Grado C: X	Grado D:		Capacidad de Aprendizaje	Grado A:	Grado B:	Grado C: X	Grado D:		Visión Sistémica	Grado A:	Grado B:	Grado C: X	Grado D:	X	Responsabilidad	Grado A:	Grado B:	Grado C: X	Grado D:		Flexibilidad	Grado A:	Grado B:	Grado C: X	Grado D:		- Competencias Específicas						Detallista	Grado A: X	Grado B:	Grado C:	Grado D:		Capacidad Interpretativa de instrucciones	Grado A:	Grado B: X	Grado C:	Grado D:		Tolerancia a la presión	Grado A:	Grado B: X	Grado C:	Grado D:		Trabajo en equipo	Grado A:	Grado B: X	Grado C:	Grado D:	
- Competencias Generales																																																																				
Comunicación	Grado A:	Grado B:	Grado C: X	Grado D:																																																																
Capacidad de Aprendizaje	Grado A:	Grado B:	Grado C: X	Grado D:																																																																
Visión Sistémica	Grado A:	Grado B:	Grado C: X	Grado D:	X																																																															
Responsabilidad	Grado A:	Grado B:	Grado C: X	Grado D:																																																																
Flexibilidad	Grado A:	Grado B:	Grado C: X	Grado D:																																																																
- Competencias Específicas																																																																				
Detallista	Grado A: X	Grado B:	Grado C:	Grado D:																																																																
Capacidad Interpretativa de instrucciones	Grado A:	Grado B: X	Grado C:	Grado D:																																																																
Tolerancia a la presión	Grado A:	Grado B: X	Grado C:	Grado D:																																																																
Trabajo en equipo	Grado A:	Grado B: X	Grado C:	Grado D:																																																																
Experiencia 1 año																																																																				
Requerimientos específicos																																																																				
Educación Título Secundario																																																																				
Sexo Indistinto	Edad 25 a 40 años																																																																			

	Perfil del puesto	R 06-01 (1) Rev. 03
Puesto: Armador Integral Anestesia		
Área Producción		depende del perfil Coord. Producción Mesas
Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> - Armado de subconjuntos y conjuntos para luego incorporarlos al armado de equipos. - Ensayo y calibración de los equipos producidos - Asegurar el cumplimiento de las actividades asignadas en los Procedimientos e Instrucciones de Trabajo del Sistema de Calidad (Estos documentos se encuentran asignados por Eliseo) - Cuidado de los registros según lo establecido en P04-03. Cuidar durante el tiempo de Archivo según responsabilidades definidas en R04-03(2) - Responsabilidad Todo personal de la empresa es responsable de la detección y notificación de NC 		
Actividades		
<ul style="list-style-type: none"> - Armado de subconjuntos, conjuntos y equipos con elementos provenientes de Proveedores externos o internos. - Armado de accesorios - Registro de protocolos de ensayo - hojas de proceso - Interpretación de planos neumáticos - Interpretación de planos eléctricos - Armado de componentes anexos que forman parte de los equipos (módulo fuelle y rotámetro) - Manejo de herramientas manuales 		
Habilidades		
<ul style="list-style-type: none"> - Habilidad manual para armado de elementos mecánicos, neumáticos, etc. - Conocimientos básicos de neumática, electrónica y electricidad - Experiencia en el manejo de herramientas comunes (calibres, llaves, reglas, etc.) y máquinas manuales (taladros, pistolas de calor, soldador de estaño, etc.) - Capacidad para interpretar consignas de trabajo - Manejo de PC - Conocimientos generales de Sistema de Gestión de Calidad y BPF - Conocimiento y manejo de instrumentos de medición (multímetro) 		
Competencias		
<ul style="list-style-type: none"> - Competencias Generales Comunicación Grado A: Grado B: Grado C: X Grado D: Capacidad de Aprendizaje Grado A: Grado B: Grado C: X Grado D: Vision Sistémica Grado A: Grado B: Grado C: Grado D: X Responsabilidad Grado A: Grado B: Grado C: X Grado D: Flexibilidad Grado A: Grado B: Grado C: X Grado D: - Competencias Específicas Detallista Grado A: X Grado B: Grado C: Grado D: Capacidad Interpretativa de instrucciones Grado A: Grado B: X Grado C: Grado D: Tolerancia a la presión Grado A: Grado B: X Grado C: Grado D: Trabajo en equipo Grado A: Grado B: X Grado C: Grado D: 		
Experiencia		
1 año		
Requerimientos específicos		
Educación		
Título Secundario		
Sexo Indistinto	Edad 25 a 40 años	

	<h2>Perfil del puesto</h2>	R 06-01 (1) Rev. 03																																													
Puesto: Tornado especialista en CNC																																															
Área Producción depende del perfil Jefe Mecanizado																																															
Funciones <ul style="list-style-type: none"> - Asistir a los demás colaboradores del área - Monitoreo simple de los tornos en funcionamiento - Asegurar el cumplimiento de las actividades asignadas en los Procedimientos e Instrucciones de Trabajo del Sistema de Calidad (Estos documentos se encuentran asignados por Eliseo) - Cuidado de los registros según lo establecido en P04-03. Cuidar durante el tiempo de Archivo según responsabilidades definidas en R04-03(2) - Responsabilidad Todo personal de la empresa es responsable de la detección y notificación de NC 																																															
Actividades <ul style="list-style-type: none"> - Lavar piezas terminadas - Asistir a los tornos CNC en la carga del material y la extracción de piezas - Perforar, pulir y/o cortar piezas simples y/o materiales de acuerdo a lo establecido por el coordinador del sector - Colaboración en mantenimiento del orden del área - Clasificar y fraccionar materiales de scrap 																																															
Habilidades <ul style="list-style-type: none"> - Manejo de instrumentos de medición básicos (calibre, micrómetro, etc.) - Conocimientos de las Normas ISO 9001:2008, ISO 13485 y BPF - Conocimientos básicos de herramientas en general - Interpretación de planos - Conocimiento de materiales 																																															
Competencias <ul style="list-style-type: none"> - Competencias Generales <table border="0" style="width: 100%; margin-left: 20px;"> <tr> <td>Comunicación</td> <td>GRADO A:</td> <td>GRADO B:</td> <td>GRADO C:</td> <td>GRADO D:</td> </tr> <tr> <td>Capacidad de Aprendizaje</td> <td>GRADO A:</td> <td>GRADO B:</td> <td>GRADO C:</td> <td>GRADO D:</td> </tr> <tr> <td>Visión Sistémica</td> <td>GRADO A:</td> <td>GRADO B:</td> <td>GRADO C:</td> <td>GRADO D:</td> </tr> <tr> <td>Responsabilidad</td> <td>GRADO A:</td> <td>GRADO B:</td> <td>GRADO C:</td> <td>GRADO D:</td> </tr> <tr> <td>Flexibilidad</td> <td>GRADO A:</td> <td>GRADO B:</td> <td>GRADO C:</td> <td>GRADO D:</td> </tr> </table> - Competencias Específicas <table border="0" style="width: 100%; margin-left: 20px;"> <tr> <td>Detallista</td> <td>GRADO A:</td> <td>GRADO B:</td> <td>GRADO C:</td> <td>GRADO D:</td> </tr> <tr> <td>Trabajo en Equipo</td> <td>GRADO A:</td> <td>GRADO B:</td> <td>GRADO C:</td> <td>GRADO D:</td> </tr> <tr> <td>Orden</td> <td>GRADO A:</td> <td>GRADO B:</td> <td>GRADO C:</td> <td>GRADO D:</td> </tr> <tr> <td>Capacidad Interpretativa de Instrucciones</td> <td>GRADO A:</td> <td>GRADO B:</td> <td>GRADO C:</td> <td>GRADO D:</td> </tr> </table> 			Comunicación	GRADO A:	GRADO B:	GRADO C:	GRADO D:	Capacidad de Aprendizaje	GRADO A:	GRADO B:	GRADO C:	GRADO D:	Visión Sistémica	GRADO A:	GRADO B:	GRADO C:	GRADO D:	Responsabilidad	GRADO A:	GRADO B:	GRADO C:	GRADO D:	Flexibilidad	GRADO A:	GRADO B:	GRADO C:	GRADO D:	Detallista	GRADO A:	GRADO B:	GRADO C:	GRADO D:	Trabajo en Equipo	GRADO A:	GRADO B:	GRADO C:	GRADO D:	Orden	GRADO A:	GRADO B:	GRADO C:	GRADO D:	Capacidad Interpretativa de Instrucciones	GRADO A:	GRADO B:	GRADO C:	GRADO D:
Comunicación	GRADO A:	GRADO B:	GRADO C:	GRADO D:																																											
Capacidad de Aprendizaje	GRADO A:	GRADO B:	GRADO C:	GRADO D:																																											
Visión Sistémica	GRADO A:	GRADO B:	GRADO C:	GRADO D:																																											
Responsabilidad	GRADO A:	GRADO B:	GRADO C:	GRADO D:																																											
Flexibilidad	GRADO A:	GRADO B:	GRADO C:	GRADO D:																																											
Detallista	GRADO A:	GRADO B:	GRADO C:	GRADO D:																																											
Trabajo en Equipo	GRADO A:	GRADO B:	GRADO C:	GRADO D:																																											
Orden	GRADO A:	GRADO B:	GRADO C:	GRADO D:																																											
Capacidad Interpretativa de Instrucciones	GRADO A:	GRADO B:	GRADO C:	GRADO D:																																											
Experiencia 2 Años																																															
Requerimientos específicos Disponibilidad horaria																																															
Educación Título Secundario																																															
Sexo Masculino	Edad Mayor de 21 años																																														

	Perfil del puesto	R 06-01 (1) Rev. 03
Puesto: Jefe Herrería		
Área Producción depende del perfil Coord. Logística Interna		
Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> - Armado de estructuras, pedestales, piezas, etc., dentro de las distintas líneas de productos - Asegurar el cumplimiento de las actividades asignadas en los Procedimientos e Instrucciones de Trabajo del Sistema de Calidad (Estos documentos se encuentran asignados por Eliseo) - Cuidado de los registros según lo establecido en P04-03. Cuidar durante el tiempo de Archivo según responsabilidades definidas en R04-03(2) - Responsabilidad Todo personal de la empresa es responsable de la detección y notificación de NC 		
Actividades		
<ul style="list-style-type: none"> - Armado de estructuras, pedestales y producción de piezas según órdenes de trabajo surgidas del plan de producción. En metal, con piezas elaboradas en el área o con materiales recibidos de Proveedores Externos. - Control de recepción de materiales, productos y componentes al área - Contrucción y montaje de estructuras metálicas según OTA - Mantenimiento y cuidado del área de trabajo - Interpretación de planos y documentos técnicos 		
Habilidades		
<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de herramientas manuales (amoladoras, sensitivas, taladros, prensa hidráulica, etc.) - Manejo de instrumental para medición (calibres, goneómetros, trazadores, ect.) - Conocimientos de soldadura (eléctrica, autógena, MIG, ect) - Interpretación de planos mecánicos - Conocimientos básicos de materiales - Conocimientos generales de Gestión de la Calidad y BPF 		
Competencias		
<ul style="list-style-type: none"> - Competencias Generales Comunicación Grado A: Grado B: Grado C: X Grado D: Capacidad de Aprendizaje Grado A: Grado B: Grado C: X Grado D: Visión Sistemica Grado A: Grado B: Grado C: Grado D: X Responsabilidad Grado A: Grado B: Grado C: X Grado D: Flexibilidad Grado A: Grado B: Grado C: X Grado D: - Competencias Especificas Credibilidad Técnica Grado A: Grado B: X Grado C: Grado D: Entrenador Grado A: Grado B: X Grado C: Grado D: Detallista Grado A: X Grado B: Grado C: Grado D: Trabajo en equipo Grado A: Grado B: X Grado C: Grado D: Orden Grado A: X Grado B: X Grado C: Grado D: 		
Experiencia		
1 Año		
Requerimientos específicos		
Disponibilidad horaria		
Educación		
Título Secundario		
Sexo Masculino	Edad 25 a 45 Años	

Fecha:

Evaluador: Coordinadores de producción

Empresa: Leistung Ingeniería SRL

Nombre del operario evaluado:

Objetivo: Evaluar competencias generales

Comunicación

- ¿Cómo se comunica el operario con los demás integrantes de la organización para alcanzar los objetivos establecidos?
- ¿Qué medios o canales utiliza?
- Cuénteme una situación en la que el operario haya tenido que brindar cierta información a otros integrantes de la organización. ¿Cómo lo llevó a cabo?
- ¿Cuál fue la reacción o respuesta de las personas que recibieron dicha información?

Capacidad de aprendizaje

- ¿Cómo reacciona el operario ante situaciones donde debe incorporar nuevos conocimientos o cambiar ciertos hábitos?
- ¿Cómo resuelve situaciones en las que sus conocimientos o habilidades no le permiten seguir avanzando o ejecutar sus actividades?
- Cuénteme una situación de capacitación en la haya participado el operario.
- ¿Cómo se desarrolló?

Visión Sistémica

- ¿El operario conoce los procesos de trabajo de la organización?
- ¿A su criterio, el operario sabe a qué proceso pertenece?
- ¿Cree usted que el operario sabe cómo repercute su accionar en el resto de la organización? ¿Podría dar un ejemplo?

Flexibilidad

- ¿Alguna vez le asignaron al operario funciones diferentes a las habituales de su puesto?
- En caso de ser afirmativa: ¿Cómo lo llevó a cabo?
- ¿Tuvo que trabajar alguna vez con personas que no conocía o con las que no se relacionaba de manera frecuente?
- En caso de ser afirmativa: ¿Cómo cree usted que se sintió?
- ¿Alguna vez le pidieron al operario que modificara una actividad ya terminada?
- En caso de ser afirmativo: ¿Cómo reaccionó?

Responsabilidad

- ¿El operario conoce las normas establecidas por la organización?
- ¿Las respeta?
- ¿Trabaja con responsabilidad?
- ¿Se compromete con las funciones y tareas que realiza?

Fecha:

Evaluador: Coordinador de producción

Empresa: Leistung Ingeniería SRL

Nombre del operario evaluado:

Puesto que ocupa:

Objetivo: Evaluar competencias específicas por puesto

* Aclaración: evaluar solo las competencias que correspondan al puesto del evaluado.

Detallista

- ¿El operador realizar su trabajo de manera metódica?
- Ante la petición de finalizar cierta actividad, ¿prioriza la calidad, la prolijidad, el tiempo, otros?
- En situaciones de mucha presión y adversas, ¿cómo lleva adelante sus actividades?

Capacidad Interpretativa de Instrucciones

- El operador cuando debe realizar una actividad, ¿utiliza guías o procedimientos establecidos?
- Cuénteme una experiencia en donde el operador haya tenido que realizar una tarea desconocida.
- Cuando no comprende una actividad, ¿cómo actúa?

Tolerancia a la Presión

- El operador ante situaciones de ambigüedad o incertidumbre, ¿busca aclararlas antes de continuar con las tareas asignadas?

- Cuénteme alguna situación laboral de mucha presión que el operador haya tenido que afrontar.
- ¿Considera que el operador cumple con los objetivos solicitados aún en situación de mucha presión?

Trabajo en equipo

- ¿Cuénteme sobre alguna tarea que haya tenido que realizar el operario con su equipo de trabajo?
- ¿Cuál fue el resultado obtenido?
- ¿Cuál fue su aporte a la tarea?
- ¿Qué rol cree que ocupó?
- ¿Cree que su rendimiento es mejor en asignaciones individuales o grupales?

Capacidad de Concentración

- ¿Cómo maneja el operario la concentración en sus actividades diarias?
- ¿Y en situaciones adversas?
- ¿Logra cumplir con los objetivos en el tiempo requerido?
- Ante situaciones adversas, ¿solicita ayuda para poder cumplir con los objetivos establecidos?

Conocimiento acabado de Productos

- ¿El operario conoce de manera integral los productos que elabora y comercializa la empresa?
- ¿El operario alguna vez pudo reconocer algún inconveniente o falla que haya afectado la calidad de los productos?

- De ser afirmativa la respuesta: ¿Pudo brindar alguna solución?

Credibilidad técnica

- ¿Es un referente técnico dentro de la organización?
- De ser afirmativa la respuesta: ¿Por qué?
- ¿Recurren a él de manera frecuente para canalizar dudas e inquietudes?
- ¿Considera que puede transmitir sus conocimientos de forma clara?

Entrenador

- ¿Estuvo a cargo de la formación de un grupo de trabajo?
- De ser afirmativo: ¿Cómo se desempeñó en esa experiencia?
- ¿Le resulta fácil identificar necesidades de capacitación?
- ¿Estuvo a cargo alguna vez de la evaluación y seguimiento de alguna capacitación?
- De ser afirmativo: ¿Qué resultados obtuvo de esa experiencia?
- ¿Cómo maneja las diferencias respecto al nivel de conocimiento alcanzando por las diferentes personas que están en su equipo de trabajo?

Orden

- ¿Considera que el operario es una persona ordenada?
- ¿Por qué piensa que es o no ordenado?
- ¿Cómo organiza su lugar de trabajo?
- ¿Qué criterios considera que aplica al tener que ordenar sus tareas y herramientas de trabajo?

Tolerancia a la rutina

- ¿Cuál es el desempeño obtenido por el operario ante la realización de actividades repetitivas?
- ¿Cuál es el desempeño obtenido ante actividades variadas?
- ¿Pide ayuda para ejecutar sus actividades de manera frecuente?
- De ser afirmativa la respuesta: ¿Por qué considera que lo hace?

13.5 Anexo 5

Fecha:

Evaluador: Coordinador de producción

Empresa: Leistung Ingeniería SRL

Nombre del operario evaluado:

Puesto que ocupa:

Objetivo: Evaluar principales funciones de cada puesto.

*Aclaración: evaluar solo las funciones que correspondan al puesto del evaluado.

Para cada función seleccionar la opción que más se adecue a la realidad.

SECTOR ARMADO

1. Armado de accesorios

- No posee conocimiento para realizar la tarea
- Realiza la tarea con supervisión
- Realiza la tarea sin supervisión
- Conoce la tarea y puede enseñar

2. Armado de subconjuntos, conjuntos y equipos

- No posee conocimiento para realizar la tarea
- Realiza la tarea con supervisión
- Realiza la tarea sin supervisión
- Conoce la tarea y puede enseñar

3. Registro en hojas de proceso

- No posee conocimiento para realizar la tarea
- Realiza la tarea con supervisión
- Realiza la tarea sin supervisión
- Conoce la tarea y puede enseñar

4. Interpretación de planos neumáticos

- No posee conocimiento para realizar la tarea
- Realiza la tarea con supervisión
- Realiza la tarea sin supervisión
- Conoce la tarea y puede enseñar

5. Interpretación de planos eléctricos

- No posee conocimiento para realizar la tarea
- Realiza la tarea con supervisión
- Realiza la tarea sin supervisión
- Conoce la tarea y puede enseñar

6. Manejo de herramientas manuales

- No posee conocimiento para realizar la tarea
- Realiza la tarea con supervisión
- Realiza la tarea sin supervisión
- Conoce la tarea y puede enseñar

7. Montaje de carcasa inferior y superior (componentes eléctricos, neumáticos y electrónicos)

- No posee conocimiento para realizar la tarea
- Realiza la tarea con supervisión
- Realiza la tarea sin supervisión
- Conoce la tarea y puede enseñar

8. Armado de componentes anexos que forman parte de los equipos (modulo fuelle y rotámetro)

- No posee conocimiento para realizar la tarea
- Realiza la tarea con supervisión
- Realiza la tarea sin supervisión
- Conoce la tarea y puede enseñar

9. Calibración neumática y electrónica de los equipos

- No posee conocimiento para realizar la tarea
- Realiza la tarea con supervisión
- Realiza la tarea sin supervisión
- Conoce la tarea y puede enseñar

10. Ensayo de los equipos

- No posee conocimiento para realizar la tarea
- Realiza la tarea con supervisión
- Realiza la tarea sin supervisión
- Conoce la tarea y puede enseñar

11. Completar y finalizar protocolo de ensayo

- No posee conocimiento para realizar la tarea
- Realiza la tarea con supervisión
- Realiza la tarea sin supervisión
- Conoce la tarea y puede enseñar

12. Cierre de los equipos

- No posee conocimiento para realizar la tarea

- Realiza la tarea con supervisión
- Realiza la tarea sin supervisión
- Conoce la tarea y puede enseñar

13. Entrega de equipos y documentación a coordinador de armado

- No posee conocimiento para realizar la tarea
- Realiza la tarea con supervisión
- Realiza la tarea sin supervisión
- Conoce la tarea y puede enseñar

14. Armado y control de subconjuntos electrónicos

- No posee conocimiento para realizar la tarea
- Realiza la tarea con supervisión
- Realiza la tarea sin supervisión
- Conoce la tarea y puede enseñar

15. Ensayo de placas electrónicas

- No posee conocimiento para realizar la tarea
- Realiza la tarea con supervisión
- Realiza la tarea sin supervisión
- Conoce la tarea y puede enseñar

16. Soldadura de componentes SMD (componentes superficiales)

- No posee conocimiento para realizar la tarea
- Realiza la tarea con supervisión
- Realiza la tarea sin supervisión
- Conoce la tarea y puede enseñar

17. Soldadura de componentes SMT (componentes de inserción)

- No posee conocimiento para realizar la tarea
- Realiza la tarea con supervisión
- Realiza la tarea sin supervisión

- Conoce la tarea y puede enseñar

18. Soldadura eléctrica (cables, conectores)

- No posee conocimiento para realizar la tarea
- Realiza la tarea con supervisión
- Realiza la tarea sin supervisión
- Conoce la tarea y puede enseñar

19. Reparar placas electrónicas

- No posee conocimiento para realizar la tarea
- Realiza la tarea con supervisión
- Realiza la tarea sin supervisión
- Conoce la tarea y puede enseñar

SECTOR MECANIZADO

20. Puesta a punto y programación de torno CNC

- No posee conocimiento para realizar la tarea
- Realiza la tarea con supervisión
- Realiza la tarea sin supervisión
- Conoce la tarea y puede enseñar

21. Interpretación de planos y documentos técnicos

- No posee conocimiento para realizar la tarea
- Realiza la tarea con supervisión
- Realiza la tarea sin supervisión
- Conoce la tarea y puede enseñar

22. Control de calidad de piezas

- No posee conocimiento para realizar la tarea
- Realiza la tarea con supervisión

- Realiza la tarea sin supervisión
- Conoce la tarea y puede enseñar

23. Completar registros SGC

- No posee conocimiento para realizar la tarea
- Realiza la tarea con supervisión
- Realiza la tarea sin supervisión
- Conoce la tarea y puede enseñar

24. Controlar el respeto por los procedimientos y la obtención de un elevado nivel de calidad de los procesos

- No posee conocimiento para realizar la tarea
- Realiza la tarea con supervisión
- Realiza la tarea sin supervisión
- Conoce la tarea y puede enseñar

25. Control de recepción de materiales, productos y componentes del área

- No posee conocimiento para realizar la tarea
- Realiza la tarea con supervisión
- Realiza la tarea sin supervisión
- Conoce la tarea y puede enseñar

26. Mantenimiento y cuidado del área de trabajo

- No posee conocimiento para realizar la tarea
- Realiza la tarea con supervisión
- Realiza la tarea sin supervisión
- Conoce la tarea y puede enseñar

27. Lavar piezas terminadas

- No posee conocimiento para realizar la tarea
- Realiza la tarea con supervisión
- Realiza la tarea sin supervisión

- Conoce la tarea y puede enseñar

28. Asistir tornos CNC en carga de material y piezas

- No posee conocimiento para realizar la tarea
- Realiza la tarea con supervisión
- Realiza la tarea sin supervisión
- Conoce la tarea y puede enseñar

29. Perforar, pulir y cortar piezas simples

- No posee conocimiento para realizar la tarea
- Realiza la tarea con supervisión
- Realiza la tarea sin supervisión
- Conoce la tarea y puede enseñar

30. Clasificar y fraccionar materiales scrap

- No posee conocimiento para realizar la tarea
- Realiza la tarea con supervisión
- Realiza la tarea sin supervisión
- Conoce la tarea y puede enseñar

31. Router y proceso de termoformado

- No posee conocimiento para realizar la tarea
- Realiza la tarea con supervisión
- Realiza la tarea sin supervisión
- Conoce la tarea y puede enseñar

SECTOR HERRERIA

32. Armado de estructuras y pedestales

- No posee conocimiento para realizar la tarea
- Realiza la tarea con supervisión
- Realiza la tarea sin supervisión

- Conoce la tarea y puede enseñar

33. Control de recepción de materiales, productos y componentes del área

- No posee conocimiento para realizar la tarea
- Realiza la tarea con supervisión
- Realiza la tarea sin supervisión
- Conoce la tarea y puede enseñar

34. Mantenimiento y cuidado del área de trabajo

- No posee conocimiento para realizar la tarea
- Realiza la tarea con supervisión
- Realiza la tarea sin supervisión
- Conoce la tarea y puede enseñar

35. Interpretación de planos y documentos técnicos

- No posee conocimiento para realizar la tarea
- Realiza la tarea con supervisión
- Realiza la tarea sin supervisión
- Conoce la tarea y puede enseñar

36. Construcción y montaje de estructuras metálicas según OTA

- No posee conocimiento para realizar la tarea
- Realiza la tarea con supervisión
- Realiza la tarea sin supervisión
- Conoce la tarea y puede enseñar

37. Control de calidad y piezas producidas

- No posee conocimiento para realizar la tarea
- Realiza la tarea con supervisión
- Realiza la tarea sin supervisión
- Conoce la tarea y puede enseñar

38. Prevención del uso de componentes materiales de fabricación o productos terminados no conformes

- No posee conocimiento para realizar la tarea
- Realiza la tarea con supervisión
- Realiza la tarea sin supervisión
- Conoce la tarea y puede enseñar

39. Perforar, pulir y cortar piezas simples

- No posee conocimiento para realizar la tarea
- Realiza la tarea con supervisión
- Realiza la tarea sin supervisión
- Conoce la tarea y puede enseñar