

Universidad Nacional de Tucumán



MBA maestría
en administración

Tesis de Maestría

**Gestión de Recursos Humanos por Competencias.
El caso de una empresa Manufacturera Automotriz
Multinacional en Tucumán.**

Autor:

Cra. Corina María Di Lella

Director:

Cr. José Humberto D' Arterio

RESUMEN

Scania es una empresa multinacional que por años fue la más exitosa en la producción de vehículos, y hoy ha tenido que adaptarse para brindar soluciones de transporte. A su vez, la competencia se está acercando a la misma, por lo tanto para no quedar atrás, Scania debe quebrar algunos paradigmas.

Por años la forma de trabajar de Scania estuvo enfocada en la producción en primer lugar, y fue exitosa de esta forma. Hoy la realidad es distinta y necesitamos enfocarnos en las personas en primer lugar. Scania está atravesando una transformación digital, adoptando tecnología de punta, migrando a la electrificación y autonomía y por consiguiente viviendo una transformación cultural, por lo tanto los procesos de Recursos Humanos deben acompañar esta transformación.

La base de este proceso son los líderes, quienes impulsarán el cambio y deben estar preparados para afrontar las presiones que estos nuevos procesos implican y a su vez contener y guiar a sus colaboradores quienes serán los protagonistas del cambio.

La gestión de Recursos Humanos por Competencias la base para desarrollar a los colaboradores y seleccionar y retener talentos. El rediseño de los distintos procesos de Recursos Humanos basándonos en competencias, permitirá a los colaboradores tener una visión más clara sobre las competencias que deben desarrollar, el nivel profesional en el que están, su plan de carrera, su nivel salarial, cómo fue su desempeño, su potencial, objetivos y permitirá tener a las personas correctas en el lugar correcto.

De más está decir que en toda esta transformación necesitamos el apoyo y soporte en primer lugar de la dirección y gerencias para impulsar este proceso y el entendimiento y soporte de los líderes y colaboradores, de lo contrario no funcionará.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	2
INTRODUCCIÓN	7
PRESENTACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA	9
PRIMERA PARTE – MARCO TEÓRICO	13
CAPÍTULO 1) INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO DE COMPETENCIAS	13
1.1 Concepto de Competencia	13
1.2 Componentes de las Competencias	19
1.3 Clasificación de las Competencias	20
CAPÍTULO 2) LAS COMPETENCIAS Y LA GESTIÓN DE RRHH	26
2.1 Argumentos para plantear una gestión de RRHH por Competencias	26
2.1.1 Ventajas que puede Generar la Gestión Por Competencias	27
2.2 Dificultades para la Implementación del enfoque de Competencias	29
2.3 Recomendaciones para su Implementación	30
2.4 Pasos para su Implementación	32
CAPÍTULO 3) LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LOS DISTINTOS PROCESOS DE RRHH	33
3.1 Elaboración de los perfiles de Puestos	34
3.1.1 Los perfiles psicométricos de los puestos	34
3.1.2 Los descriptivos de puestos basados en competencias	35

3.1.3 Métodos de descripción y análisis de puestos	39
3.1.4 Scania y los descriptivos de puestos por competencias	42
3.2 Proceso de Selección y Contratación Basado en Competencias	43
3.2.1 La Entrevista de Competencias	43
3.2.2 Etapas de la entrevista por Competencias	43
3.3 Evaluación de Desempeño Basada en Competencias	56
3.3.1 Pasos para la implementación de la evaluación de desempeño por competencias	57
3.3.2 Características de las evaluaciones de desempeño por competencias	60
3.3.3 Objetivos de las evaluaciones de desempeño por competencias	61
3.3.4 Procedimiento de las evaluaciones de desempeño por competencias	62
3.3.5 Errores y recomendaciones en la aplicación	64
3.4 Ventajas de la Gestión por Competencias en todos los procesos de RRHH	66
SEGUNDA PARTE – TRABAJO EMPÍRICO	69
CAPÍTULO 4) SCANIA	69
4.1 Historia de Scania en el Mundo	69
4.2 Historia de Scania en Argentina	71
4.3 Scania y su Misión, Visión, Valores y Principios	77
4.4 Cultura de Scania	80
4.5 La Cultura de Scania en Tucumán	84
4.6 Estructura de Scania en Tucumán	87
4.7 Recursos Humanos en Scania Tucumán	88
4.8 Relaciones Laborales, Capacitación y Desarrollo y Servicios Generales	91

4.9 Procesos de Capacitación y Desarrollo en Scania	95
4.9.1 Selección de Personal	95
4.9.2 Capacitación al Personal	95
4.9.3 Evaluación de Desempeño	98
4.9.4 Sistema de Remuneraciones	101
4.10 Fundamentos para la aplicación de Gestión de RRHH por competencias en Tucumán	104
CAPÍTULO 5) GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS EN SCANIA GLOBAL	112
5.1 Avances en Scania Brasil y alineación y planificación conjunta	112
5.2 Competencias Organizacionales	113
CAPÍTULO 6) IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS EN SCANIA TUCUMÁN	119
6.1 Sus comienzos	119
6.2 Competencias Específicas	120
6.3 Implementación en los distintos procesos de Recursos Humanos	134
6.4 Descriptivo de Puestos	134
6.5 Proceso de Selección basado en Competencias	140
6.6 Evaluación de Desempeño de personal mensualizado	154
6.7 P&L Leadership People & Team	169
6.8 Evaluación de Desempeño de líderes	184

CONCLUSIONES	193
ANEXOS	198
ANEXO I – DUAL EDUCATION PROGRAM	199

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el conocimiento se perfila como el elemento que marca la diferencia entre las sociedades avanzadas y el resto. Si en la era agrícola la tierra determinaba quién ganaba y quién perdía, y en la era Industrial la competitividad dependía del capital y la maquinaria, en la era del conocimiento las nuevas reglas son creadas por la información, el conocimiento y las nuevas tecnologías de la Info-comunicación.

La información y el conocimiento siempre han sido factores que han influido. Sin embargo, con la presencia de la tecnología, han cobrado un papel clave en la creación de riqueza. Si a ello le agregamos la posibilidad de digitalizar la información y, por lo tanto, de hacer instantánea y casi gratuita su transmisión, nos encontramos ante el núcleo del cambio de paradigma económico, y quizás también social.

Con todos estos cambios ocurridos, podemos afirmar que las reglas de la economía han variado: la globalización, el incremento de la competencia, el avance tecnológico, la turbulencia del entorno nacional e internacional; hacen que la supervivencia a largo plazo de la empresa dependan de su habilidad para desarrollar nuevas capacidades y competencias. En este nuevo contexto el conocimiento se perfila como el recurso que marca la diferencia entre las sociedades más avanzadas y el resto.

Por tanto, inmersas en la denominada Economía del Conocimiento, las empresas, con el fin de seguir siendo competitivas en un entorno cada vez más incierto y complejo, están viéndose obligadas a gestionar dicho intangible, o lo que es lo mismo a llevar a cabo un conjunto de actividades orientadas hacia la creación, la puesta en común, el intercambio y la aplicación de aquel conocimiento fundamental para la mejora de los resultados de la organización.

Es el factor humano, el que está adquiriendo un valor diferencial y estratégico de gran relevancia, lo cual tiene implicaciones significativas a la hora de definir y aplicar las políticas de la gestión de Recursos Humanos. Así, desde la dirección de los recursos humanos se debe favorecer la atracción, el desarrollo y la retención de un capital humano capaz de crear, aplicar, y transmitir los conocimientos valiosos para la organización, y todo ello hacerlo en línea con los objetivos del negocio (alineación estratégica). En este sentido la Gestión por competencias se erige como una de las herramientas más poderosas para dirigir estratégicamente los recursos humanos.

Esta Gestión de Recursos Humanos por Competencias hace posible por medio de la identificación, la formulación, el desarrollo y la aplicación de las competencias que la empresa precisa, que la Dirección de Recursos Humanos esté alineada con la estrategia del negocio. Desde esta perspectiva el papel que juegan las personas en la empresa no los convierte en meros ocupantes de un puesto de trabajo sino que los desarrolla para que puedan aportar lo mejor de sí mismos y que dicho aporte esté en línea con los objetivos de la organización. Se trata en definitiva de invertir en las personas como un valor altamente rentable y hacer evidente a éstas el interés de la empresa por su desarrollo personal y profesional. (Moreno Domínguez, Pelayo Díaz, & Vargas Sanchez , 2004, pp. 56, 57 y 61).

PRESENTACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

En la actualidad, las organizaciones se enfrentan a nuevos desafíos debido a la globalización, la competencia desmedida, las nuevas tecnologías disruptivas, la sustentabilidad, la digitalización, entre otros fenómenos, los que pueden afectar el posicionamiento de las mismas en la cadena de valor.

En el caso de Scania, es una empresa líder en transporte sustentable, está primera en el ranking de las 10 mejores marcas de camiones, liderando en algunos aspectos como calidad, aerodinámica, eficiencia de consumo, emisiones y seguridad. No obstante esto, hoy en día la organización se enfrenta, además de a los desafíos globales, a nuevas tendencias de la industria automotriz como ser la conectividad, la electrificación y la autonomía de los vehículos. En los próximos años nuestra industria sufrirá cambios a un ritmo mucho mayor al que venimos acostumbrados y sobre el cual hemos construido nuestros métodos y forma de trabajar. Esto requerirá de muchísimas inversiones y cambios en nuestros procesos, y nuestra capacidad de adaptarnos a estos cambios determinará si Scania continúa siendo el líder en transporte sustentable en el futuro. (Antico, 2018)

Para poder adaptarnos a estos cambios, es fundamental desarrollar las competencias necesarias en los colaboradores que son el motor del cambio y sobre todo en los líderes que son quiénes conducirán este cambio. Para ello, es necesaria una gestión de Recursos Humanos que lo facilite, donde estén, entre otras cosas, claramente definidas las competencias que requiere cada puesto de trabajo. La misma permitirá además:

- a) Conocer cuál es el perfil que se requiere en un nuevo puesto,
- b) Conocer en qué enfocarnos en un proceso de selección,

c) Determinar si las personas que se encuentran en sus puestos actuales poseen las competencias necesarias o no, si pueden desarrollarlas, si es necesaria una reestructuración, etc.

d) A su vez cuando se producen necesidades de personal en forma imprevista en algún sector, fácilmente se puede conocer qué personas en la organización podrían ser competentes para estos puestos y cubrir estas necesidades de forma mucho más rápida y eficiente, las que se adaptarán fácilmente ya que tienen incorporadas la cultura de Scania, sus valores, principios y forma de trabajar (y a su vez la rotación interna es una buena práctica que motiva el desarrollo del personal).

e) También se pueden dar necesidades de personal en forma transitoria o para un determinado proyecto ya sea en Argentina o en otro lugar del mundo por lo que la gestión de Recursos Humanos basada en competencias nos daría mucha flexibilidad y rápida disponibilidad de recursos para responder en forma oportuna a las necesidades que van surgiendo.

f) A su vez los colaboradores trabajarán mucho más comprometidos con la organización si conocen claramente en qué necesitan desarrollarse para obtener una mejor posición, si su evaluación de desempeño se realiza en base al grado de avance en el desarrollo de competencias determinadas, si conocen además como su sueldo se vincula a su perfil y a su grado de desarrollo.

g) El enfoque de competencias en Scania Argentina ayudará a clarificar el proceso de plan de carreras y lo que ello implica, por ejemplo las promociones. Nos permitirá modificar los descriptivos de puestos basados en funciones y tareas a unos mucho más dinámicos basados en competencias, que podrán mantenerse actualizados fácilmente.

h) También permitirá personalizar las evaluaciones de desempeño evaluando en cada puesto las competencias determinantes; y basar la composición de los salarios en el nivel de desarrollo de la persona, en forma alineada con las encuestas de salarios del mercado.

i) Reducir la subjetividad en los líderes al evaluar el desempeño de los colaboradores, su potencial y planes a futuro al basarse en herramientas precisas, evaluando comportamientos medibles.

A su vez en Scania Argentina se está transitando un proceso de cambio cultural, desde una estructura tradicional, en la que las personas que ocupaban cargos de liderazgo eran promovidas principalmente según su antigüedad y experiencia en el puesto o sector. La única forma de reconocer el buen desempeño era ascendiéndolos a una posición de mayor jerarquía pero no se le daba la importancia suficiente al grado de desarrollo de las competencias de liderazgo y/o a la posibilidad de desarrollarlas en el líder. Ahora estos líderes están llegando a su edad jubilatoria y están siendo reemplazados por una nueva generación de colaboradores. Al momento de ascenderlos se tienen en cuenta sus competencias de liderazgo pero de una manera informal e intuitiva basada en su comportamiento actual; no existe un sistema definido que pueda ayudarnos con este análisis. Sin una definición clara de competencias necesarias por puesto, es posible que estos ascensos no se hagan de una manera efectiva y que no se tenga a la persona indicada en cada posición de liderazgo ni se siga su desarrollo.

En el resto de las plantas de Scania alrededor del mundo, sobre todo en las sucursales de Brasil y Suecia, que son de las más imponentes, se están llevando a cabo iniciativas claras para implementar la Gestión de recursos humanos por competencias, por lo tanto el desarrollo en nuestro país es crucial para integrarnos con el resto de las empresas del grupo.

El presente trabajo trata sobre la descripción y análisis de los distintos procesos de Recursos Humanos de Scania Tucumán en la actualidad, sus limitaciones, la definición de competencias organizacionales y específicas (en forma coordinada con las plantas de Brasil y

Suecia) y el cambio propuesto en todos los procesos de Recursos Humanos adaptándolos a la gestión por Competencias (descriptivos de puestos, selección de personal, capacitación, evaluación de desempeño y sistema de remuneraciones), comenzando en esta etapa con los procesos que involucran a líderes y analistas, es decir con el personal mensualizado.

PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO DE COMPETENCIAS

1.1 Concepto de Competencia

Al referirnos al concepto de competencias, hay que tener presente como punto de partida, la diversidad de enfoques y perspectivas de análisis que se han formulado al respecto. Con este propósito y la finalidad de presentar un esquema sencillo y de aplicabilidad práctica, seleccionaremos las siguientes perspectivas o enfoques:

El iniciador de este enfoque fue David McClelland, quién parte de la idea de que ni los resultados escolares ni las notas de los tests de aptitud y de inteligencia predicen el éxito profesional, ni incluso la adaptación eficaz a los problemas de la vida cotidiana. Este definió las competencias como: “Los pensamientos y/o comportamientos de una persona que hacen que su desempeño sea superior comparado con el desempeño promedio” (como se cita en Saracho , 2011, p. 92)

Unos años más tarde, y luego de innumerables investigaciones y redefiniciones del término competencias que aparecieron, poniendo énfasis en lo oculto como causa del desempeño, en 1993 Spencer y Spencer definen que competencia:

“Es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación”. (Spencer y Spencer 1993, citado por Alles, 2008, p. 59)

Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una gran variedad de situaciones y desafíos laborales. Causalmente relacionada significa que la competencia anticipa el comportamiento y el desempeño. Estándar de Efectividad significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar. (Alles, 2008, p. 60)

Richard Boyatzis, quien hablaba también de características subyacentes incluso se dedicó a realizar una investigación para encontrar esas características e identificó 21 competencias a las que les dio el estatuto de componentes de la personalidad. (Saracho, 2011, p. 93)

El acento de McClelland estaba puesto en encontrar las diferencias en el comportamiento y luego relacionar dichas diferencias con alguna manera particular de pensar, sentir o querer hacer las cosas en una situación determinada. Su razonamiento fue sencillo y práctico y básicamente estaba orientado a evitar los sesgos de género, raza y formación en los procesos de selección de personal. Nunca asumió que las personas lograban ciertos resultados porque tenían una característica subyacente o invisible, sino que esto sucedía por una combinatoria de capacidades que, puestas en juego en una situación determinada, permitían a las personas hacer las cosas de tal manera que obtenían resultados mejores. En el libro de Spenser y Spenser *Competence at Work* sostienen que lo que hay que encontrar son las características que le permiten a alguien comportarse de una manera determinada. (Saracho , 2011, p. 99)

En 1996, Dave Ulrich publica *Human Resource Champions* donde instala la discusión sobre el rol de recursos humanos como socio estratégico del negocio y coloca a las competencias como un área clave de gestión de recursos humanos. El gran éxito de su obra fue un gran aporte para el concepto de las competencias ya que las organizaciones asumieron

que la gestión de las competencias era esencial para que los recursos humanos aportaran valor, concibiendo a los empleados en términos de las competencias y, por lo tanto, enfocándose en el desempeño de los mismos, en su aporte de valor. (Saracho , 2011, p. 101)

Pereda introduce otra forma de definir competencias como un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta.

En esta definición se ha introducido una diferencia conceptual muy significativa que es la de *comportamientos observables* y no de características subyacentes situándose el punto de mira directamente sobre los comportamientos que permiten llevar a cabo con éxito una determinada actividad laboral. Al introducir este cambio, es cuando el concepto adquiere toda su riqueza, aunque también toda su complejidad.

La gestión de RRHH se enriquece porque en cada caso se va a trabajar con los comportamientos observables que permiten obtener buenos resultados en una organización concreta y en un trabajo concreto, lo cual es lógico porque:

a) Cada organización es única. Las organizaciones incluso dentro de un mismo sector industrial y de una misma actividad, tienen características particulares en función de sus valores, de su historia, de su ambiente, de las personas que las componen.

Una organización multinacional tendrá una cultura y unos valores generales, pero en cada país que desarrolle su actividad la cultura de la organización presentará aspectos particulares que influirán en las competencias y comportamientos.

b) Cada trabajo es diferente, por lo que los comportamientos que permitirán tener éxito en uno, no serán exactamente los mismos que permitirán triunfar en otro.

De esta forma los profesionales y directivos de recursos humanos podrán adaptar los sistemas de evaluación y de formación a las características de su organización y de cada trabajo.

Esta riqueza también dificulta y hace más complejo el trabajo dentro del área de recursos humanos al no poder utilizarse perfiles, técnicas, instrumentos y programas estandarizados en sus actuaciones. (Pereda Marín, Berrocal Berrocal , & Alonso García , 2011, p. 19)

Levy-Leboyer (2000), asocia las competencias con las aptitudes y la personalidad. Se habla corrientemente de aptitudes, intereses y rasgos de personalidad para representar parámetros según los cuales los individuos difieren unos de otros. Pero cada vez con mayor frecuencia, las exigencias de un puesto a cubrir vienen definidas por los superiores en términos de competencias.

Las aptitudes y rasgos de personalidad permiten caracterizar a los individuos y explicar la variación de sus comportamientos en la ejecución de tareas específicas; las competencias afectan a la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos para cumplir bien una misión compleja en el marco de la empresa que la ha encargado al individuo y dentro del espíritu de sus estrategias y de su cultura.

Desde este punto de vista no se puede decir que las competencias no están en relación con las aptitudes y los rasgos de personalidad, pero constituyen una categoría específica de características individuales que tienen también lazos estrechos con los valores y conocimientos adquiridos. Parece efectivamente que tienen un carácter local, es decir que dependen del marco de la empresa en el que son elaboradas y por lo tanto utilizadas.

Las competencias no pueden desarrollarse si las aptitudes requeridas no están presentes. Pero las competencias no se reducen a unas aptitudes, son conjuntos estabilizados de saberes y de saber hacer, de conductas tipo, de procedimientos estándar, de tipo de razonamiento, que se pueden poner en práctica, sin nuevo aprendizaje.

Los conocimientos que pueden aplicarse a una tarea u otra se diferencian igualmente de las competencias, porque éstas últimas implican una experiencia y un dominio real de la tarea.

Las competencias están vinculadas a una tarea o a una actividad determinada. Pero también pueden aplicarse a un conjunto de competencias de mando. Son consecuencias de la experiencia y constituyen saberes articulados, integrados entre ellos y de alguna manera automatizados, en la medida en que la persona competente moviliza este saber en el momento oportuno, sin tener necesidad de consultar reglas básicas ni de preguntarse sobre las indicaciones de tal o cual conducta. Esta característica de las competencias hace que sea difícil describirlas.

La comparación que se expuso ha demostrado que las aptitudes y rasgos de personalidad se definen como diferencias entre los individuos, mientras que las competencias están estrechamente ligadas a las actividades profesionales, a las misiones que forman parte de un puesto.

En resumen, las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada.

Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones test. Ponen en práctica en forma integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos. Las competencias representan pues, un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo misiones profesionales precisas. (Levy-Leboyer, 2000, pp 36-42)

En el año 2002, Zenger y Folkman publican un libro que aporta varias ideas novedosas para el concepto de competencias. La primera se relaciona con el énfasis e interpretación que se había dado hasta entonces a los resultados de las evaluaciones de competencias, ya que tradicionalmente se realizan para identificar brechas negativas o

debilidades de las personas para emprender acciones de capacitación y desarrollo. Según los autores este enfoque no es útil, lo que hace a la diferencia entre un líder de desempeño superior y uno promedio no es la ausencia de debilidades, sino la presencia de fortalezas y que la cantidad de éstas es lo que hace crecer exponencialmente la capacidad de dicho líder de entregar resultados positivos para el negocio.

La segunda idea novedosa se refiere a que las competencias de los líderes de desempeño superior vienen agrupadas; por ejemplo todos los líderes de desempeño superior tenían altas calificaciones en las competencias “orientación al logro” y “habilidades interpersonales”. A estas estrechas relaciones entre dos o más competencias las llamaron competencias compañeras. Los autores hallaron varias y dedujeron que si estas trabajan en conjunto también pueden ser desarrolladas en conjunto.

La tercera idea innovadora fue que existen ciertas competencias que si están ausentes en un líder o se presentan de manera negativa o como debilidad marcada, generará una falla fatal y que aunque el líder tenga una serie de fortalezas marcadas, le impedirá llegar a ser un líder de desempeño superior. (Saracho , 2011, pp 103-104)

Partiendo de esta diversidad de enfoques acerca del concepto de competencias y de los distintos aportes que surgieron con el pasar de los años se tomará el concepto de Pereda (2011) como el más completo para continuar este análisis ya que la definición toma toda su riqueza al referirse a “comportamientos observables causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta”.

Toma elementos importantes de otras definiciones como por ejemplo que las competencias se tratan de comportamientos determinados para lograr un desempeño superior (McClelland). Agregaría a esta definición que la observación de estos comportamientos puede predecir cómo actuará la persona en situaciones similares (Spencer & Spencer) y que lo importante es encontrar las competencias que le permiten a la persona comportarse de

cierta manera (McClelland). Esto es importante ya que así identificaremos competencias desarrollables y no desarrollables y podremos evaluar si las mismas son determinantes, necesarias o sólo suman para un trabajo en cuestión y de esta forma analizar si la persona tendrá el desempeño esperado en determinado puesto o no es adecuada para el mismo.

Se considera que la definición de Pereda no es contradictoria con estas aclaraciones, sino que sólo no lo dice expresamente.

Su gran aporte es que toma a cada organización y trabajo en forma particular (los comportamientos que permitirán tener éxito en uno, no serán exactamente los mismos que permitirán triunfar en otro) por lo que las competencias deben analizarse y adaptarse.

1.2 Componentes de las Competencias

Para llevar a cabo un comportamiento que permita a un trabajador obtener resultados buenos o excelentes en su actividad laboral, lo primero que dicho trabajador necesita poseer son los conocimientos que exige su trabajo, es decir disponer de un *saber*.

Es necesario que se sepan aplicar dichos conocimientos a los problemas concretos que, día a día se presentan en el trabajo, es decir que la persona posea un conjunto de habilidades y/o destrezas. Por lo tanto la persona deberá *saber hacer*.

Sin embargo, no es suficiente, casi todas las personas desarrollan su actividad profesional dentro de una organización con una cultura y unas normas de comportamiento específicas y concretas, por ello es preciso que los comportamientos del trabajador se adapten a esa cultura y a esas normas, tanto de la organización en general, como de su grupo en particular. Lo que se está planteando es un aspecto relacionado con las actitudes, los valores y los intereses que se van a reflejar en el *saber estar* de la persona.

Es preciso que la persona esté motivada para llevar a cabo dichos comportamientos. Se está hablando del *querer hacer*, indispensable para llevar a cabo cualquier comportamiento voluntario.

Hay un quinto aspecto que no forma parte de las competencias, pero sin el cual la persona no puede llevar a cabo los comportamientos exigidos por su trabajo. Este se refiere a disponer de los medios y recursos que exige la actividad, se refiere al *poder hacer*. (Pereda Marín, Berrocal Berrocal , & Alonso García , 2011, pp. 23-24)

1.3 Clasificación de las Competencias

Existen innumerables clasificaciones de competencias según el autor de que se trate y el enfoque que decide tomar cada uno, se hará un breve recorrido por las que se consideran más importantes:

La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA, 1999) acuña el término competencia básica distintiva como sinónimo de competencia nuclear y distingue cuatro clases: estratégicas, tecnológicas, personales y organizativas, cuya interacción es la generadora de la ventaja competitiva.

Competencias Estratégicas:

Concepto: la existencia de un proyecto de estrategia corporativa que tiene en cuenta los grupos de interés y combina las actividades para crear valor añadido hacia clientes en múltiples mercados.

Componentes: visión, misión y objetivos: lo que quiere ser la empresa; recursos: lo que es y lo que sabe hacer; capacidades: lo que es capaz de ser y hacer.

Competencias Tecnológicas:

Concepto: la capacidad de diseñar, comprar, fabricar y vender.

Componentes: stock de tecnologías.; know- how para aplicarlas; capacidades de innovación

Competencias Personales:

Concepto: el conjunto de capacidades de las personas, conocidas o no y utilizadas o no.

Componentes: aptitudes o conocimientos: lo que sabe hacer; oficio o habilidades: lo que puede hacer; actitudes o comportamientos: lo que quiere hacer.

Competencias Organizativas:

Concepto: la coordinación de los generadores de valor a través de la estructura organizativa de la empresa.

Componentes: diseño de tareas, rutinas o métodos, estructura de poder, sistema de dirección, sistema de información.

(Moreno Domínguez, Pelayo Díaz, & Vargas Sanchez, 2004, p.61)

Según Spencer y Spencer son cinco los principales tipos de competencias:

1- **Motivación:** los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones dirigen el comportamiento hacia acciones u objetivos y lo alejan de otros.

Ejemplo: las personas motivadas que desean éxito se establecen constantemente objetivos, toman responsabilidades propias para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.

2- **Características:** características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.

Ejemplo: tiempo de reacción y buena vista son competencias físicas para los pilotos de combate.

3- **Concepto Propio o Concepto de Uno Mismo:** las actitudes, valores o imagen propia de una persona. Los valores de las personas predicen cómo se desempeñarán en sus puestos.

Ejemplo: La Confianza en sí mismo.

4- **Conocimiento:** la información que una persona posee sobre áreas específicas. Este predice lo que una persona puede hacer, no lo que realmente hará.

5- **Habilidad:** la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Marta Alles toma esta clasificación de Spencer y Spencer para explicar el concepto del Iceberg conductual:

Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales. Las de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas, más adentro de la personalidad.

Figura 1*El Iceberg*

Fuente: Alles, 2008, p. 62

El conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar, la manera más factible de hacerlo es mediante capacitación. Así se introduce el “modelo del iceberg”, donde muy gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos: las fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos; y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar como el concepto de uno mismo, las actitudes y valores y el núcleo mismo de la personalidad.

Para Spencer y Spencer muchas empresas seleccionan en base a conocimientos y habilidades y asumen que los nuevos empleados poseen la motivación fundamental y las características necesarias. Probablemente lo contrario sea más económico: las organizaciones deberían seleccionar en base a buenas competencias de motivación y características y enseñar el conocimiento y habilidades que se requieren para los puestos específicos.

Cabe destacar, dentro de como aborda el tema la autora francesa Levy-Leboyer, el listado que realiza de supra competencias:

Intelectuales:

- Perspectiva Estratégica
- Análisis y Sentido común
- Planificación y Organización

Interpersonales:

- Dirigir colaboradores
- Persuasión
- Decisión
- Sensibilidad Interpersonal
- Comunicación Oral

Adaptabilidad:

- Adaptación al medio

Orientación a Resultados:

- Energía e Iniciativa
- Deseos de Éxito
- Sensatez para los negocios.

(Alles, 2008, p. 60-67)

Para Nadine Jolis, las competencias se relacionan entre sí y se dividen en:

- Competencias teóricas. Por ejemplo: conectar saberes adquiridos durante la formación con la información.
- Competencias Prácticas. Por ejemplo: traducir información y conocimientos en acciones operativas o enriquecer los procedimientos con calidad.
- Competencias Sociales. Por Ejemplo: lograr que trabaje un equipo o capacidad para relacionarse.
- Competencias del Conocimiento (combinar y resolver). Por ejemplo: conjugar información con saber, coordinar acciones, buscar nuevas soluciones, aportar innovaciones y creatividad. (Nadine Jolis 1998, como se cita en Alles, 2008, p. 67)

CAPÍTULO 2

LAS COMPETENCIAS Y LA GESTIÓN DE RRHH

2.1 Argumentos para plantear una gestión de RRHH por competencias

Se identifican cuatro argumentos fundamentales para plantear un modelo de competencias para la gestión del talento humano en la organización:

- Alinear las contribuciones del talento humano hacia las necesidades estratégicas de la organización.
- Administrar los activos intelectuales de la organización a través de los perfiles de cargos.
- Evaluar el desempeño sobre la base de los resultados e identificar al personal que requiere desarrollo para un desempeño superior en la organización.
- Determinar la desviación o “brecha” entre los aspirantes y los perfiles de cargos que ocupan y el esfuerzo necesario de formación para reducirla.

La implantación de un modelo de competencia va más allá de la adopción del concepto teórico dentro de una organización, implica integrar la teoría y la práctica al contexto y cultura de la organización, incluyendo tanto la administración de los perfiles de cargos, como la formación y evaluación de las personas que ocupan los cargos. Por lo tanto una organización debe conocer las competencias que cada puesto exige y las que cada uno de sus empleados puede ofrecer. (Sandoval , Montaña, Miguel , & Ramos, 2012, p. 665)

2.1.1) Ventajas que puede generar la Gestión por Competencias

- Repercusión positiva en la organización del trabajo: todos saben que se espera de cada cual y cómo hacerlo bien. Existe una conciencia clara de qué es lo que se pretende conseguir y cómo cada cuál puede contribuir desde su función a esa meta, lo cual contribuye a que exista orden no sólo en la forma de trabajar, sino también en la forma de pensar y hacer las cosas.
- Mejora el clima laboral: aporta objetividad y elimina las dudas acerca de su función actual y futura en la organización.
- Facilita la agilidad y la flexibilidad a la hora de tomar decisiones en relación con las personas y los puestos de trabajo de manera que se puedan adaptar a las necesidades de la organización.
- Favorece el desarrollo de equipos de trabajo centrándose básicamente en los factores de éxito.
- Se obtiene una mayor capacidad de la organización para alcanzar nuevos retos y cambiar.
- Se consigue la existencia de un lenguaje común de entendimiento en la compañía que llega a todos.
- Se logra una mayor participación de los empleados.
- Incrementa la motivación del personal.
- Contribuye a una mejora de los resultados empresariales, ya que facilita la focalización de todos los esfuerzos hacia los resultados.

(Moreno Domínguez, Pelayo Díaz, & Vargas Sanchez , 2004, p.65)

Marín, Berrocal y García en Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por Competencias agregan aportes importantes del enfoque de competencias a la gestión de recursos humanos:

- Permite utilizar como predictor del comportamiento futuro, el comportamiento pasado de la persona, considerándolo el mejor predictor que se puede emplear.

Sin embargo esta afirmación contiene matizaciones, para que realmente adquiera toda su utilidad:

En primer lugar, es posible que una persona no haya llevado a cabo en el pasado, el comportamiento que se busca, porque no haya tenido la oportunidad de hacerlo, no haya dispuesto de los conocimientos que exige, o por cualquier otra razón. Esto no quiere decir que no vaya a ser capaz de realizar el comportamiento en el futuro, por lo que se pueden utilizar pruebas profesionales o situaciones para ponerle ante la situación concreta y evaluar su comportamiento, o se le puede incluir en un programa de formación para facilitar su desarrollo.

También es preciso tener en cuenta que las competencias, por lo general, son hasta cierto punto generalizables, esto es, no es necesario que la situación en la que se ha llevado a cabo un determinado comportamiento sea exactamente igual a la situación futura. La razón es que la persona ante situaciones similares, tenderá a comportarse de la misma forma.

- Permite y facilita la adopción de un enfoque integrador. Al hablar de comportamientos se facilita por ejemplo, diseñar programas de formación adecuados para que los sujetos recién contratados puedan superar sus posibles debilidades, detectadas durante las evaluaciones de competencias llevadas a cabo a lo largo del proceso de selección.

Al facilitar el planteamiento integrado de la gestión de recursos humanos, el enfoque de competencias permite validar y mantener constantemente actualizados los perfiles de exigencias de los trabajos.

Con la periodicidad fijada se llevarán a cabo las evaluaciones del rendimiento de los empleados. En ellas se determinará el grado de eficacia del empleado en su trabajo y se evaluará que comportamientos, de los incluidos en el perfil de exigencias de su trabajo, ha llevado a cabo y cuales no durante el período de tiempo evaluado, con el objeto de conocer la evolución de sus puntos fuertes y débiles.

Los resultados de estas evaluaciones son el criterio que permitirá validar los perfiles de exigencias elaborados y conocer el poder de discriminación de dichos comportamientos para predecir qué trabajadores tendrán un rendimiento bueno, normal o deficiente.

El enfoque de competencias es la respuesta, desde el área de recursos humanos, a la exigencia de integración y competitividad de las organizaciones, ya que permite mejorar el rendimiento, la seguridad y la satisfacción de las personas en un entorno cada vez más agresivo y cambiante.

Pero a pesar de estos aportes del enfoque de competencias a la gestión de recursos humanos, hay que tener en cuenta también los posibles errores que se pueden cometer, así como las principales críticas que ha recibido dicho enfoque.

(Pereda Marín, Berrocal Berrocal , & Alonso García , 2011, pp. 29-30)

2.2 Dificultades para la implementación del enfoque de competencias

Al objeto de ofrecer una visión lo más completa posible del enfoque de competencias, advertimos seguidamente de las posibles dificultades que pueden presentarse, las cuales están

más relacionadas con los factores organizativos que lo rodean que con el propio funcionamiento del mismo:

- Requiere de un esfuerzo inicial importante, tanto en tiempo como en recursos económicos y materiales.
- Resistencia al cambio de algunos grupos.
- Falta de compromiso y apoyo por parte de la dirección.
- Negociaciones con sindicatos y representantes de los trabajadores.
- Deficiente comunicación en sentido ascendente.

2.2 Recomendaciones para su implementación

Debido a las barreras que pueden surgir al acometer dicho cambio, es conveniente tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Asegurar la conexión entre el modelo de competencias y la estrategia de la organización.
- Apoyo incondicional y continuo de la dirección general.
- Diseñar un buen plan de comunicación que permita en la organización la existencia de una comunicación totalmente abierta y constante en todos los sentidos.
- Involucrar desde el principio a directivos y empleados en el diseño, implantación y control del modelo.
- Implantación paulatina, comenzando con acciones sencillas que aseguren un arranque rápido y seguro.
- Favorecer una cultura de aprendizaje de forma que trabajar y aprender se conviertan en la misma cosa.

- Actualizar con frecuencia los perfiles profesionales teniendo en cuenta los cambios del entorno y de la propia organización.

- Diseñar y aplicar de manera periódica indicadores que permitan evaluar el impacto de la Gestión por Competencias a medio y largo plazo.

- Dar tiempo.

(Moreno Domínguez, Pelayo Díaz, & Vargas Sanchez, 2004, p. 66)

Además de estas recomendaciones se establecen ciertas “premisas” para la creación de un sistema de gestión basado en competencias laborales:

- 1) que se adapte a la necesidad de transformación, ya que la competencia es un concepto dinámico que imprime énfasis a la capacidad humana para enfrentar cambios,

- 2) que provea un enfoque multifacético destinado a satisfacer los objetivos institucionales y a desarrollar actividades individuales; que permita alinear el aporte personal y colectivo del recurso humano a las necesidades estratégicas de las instituciones,

- 3) que constituye una herramienta potencial en la aplicación de las distintas políticas de gestión de los recursos humanos (selección, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño).

El modelo a desarrollar debe centrarse en la gestión de la información para obtener y ordenar el conocimiento de los cargos, facilitando la comparación entre las exigencias de los puestos de trabajo y el perfil basado en competencias laborales que deben exhibir las personas, orientada a los resultados y buscando el mejoramiento continuo de los trabajadores.

(Sandoval , Montaña, Miguel , & Ramos, 2012, p. 662)

2.4 Pasos para su implementación

Marta Alles establece una serie de pasos necesarios para implantar un sistema de gestión por competencias con su metodología (Martha Alles Capital Humano):

- Definición o Revisión de la visión y Misión de la Organización.
- Definición de Competencias por la máxima dirección de la compañía, tanto cardinales como específicas.
- Confección de los documentos necesarios: diccionarios de competencias y comportamientos.
- Asignación de competencias y grados o niveles a los diferentes puestos de la organización.
- Determinación de Brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización.
- Diseño de los procesos o subsistemas de recursos humanos por competencias: Selección, Desempeño y Desarrollo son los tres pilares importantes de la metodología.

(Alles, 2008, p. 88)

CAPÍTULO 3 - LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LOS DISTINTOS PROCESOS DE RRHH

La Gestión por competencias se aplica a los distintos procesos de Recursos Humanos de la Organización, como ser: Afectación del personal (que comprende Reclutamiento y Selección), Formación y Desarrollo (Desarrollo y Planificación y Gestión de Carreras), Recompensas y Sanciones (que involucra Evaluación del Desempeño y Sistema de Recompensas).

Una parte inicial y muy importante del proceso de gestión de Recursos Humanos por competencias es la elaboración del perfil de exigencias del puesto en base a éstas, ya que a partir de estos se podrá seleccionar al personal en forma más eficiente, al producirse la necesidad de personal será más fácil encontrar una persona idónea dentro de la organización, servirá como punto de partida para las evaluaciones de desempeño, para determinar si la persona está en el puesto correcto; nos permitirá analizar el perfil de la persona y su desarrollo de competencias para trazarle un plan de carrera y vincularlo con su salario; y para el resto de los procesos de Recursos Humanos que involucran competencias. A continuación se analizará el perfil psicométrico de los puestos que Pereda Marín, Berrocal Berrocal y Alonso García describen en el libro *PSICOLOGÍA: Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por Competencias* y los pasos previos a realizar para introducir Competencias en el proceso. Luego desarrollaban una metodología para definir los puestos por competencias un tanto complicada que no coincide con lo que se necesita aplicar en Scania, por lo que se completará con una metodología más sencilla y realista que define Marta Alles en su libro: *Dirección estratégica de Recursos Humanos – Gestión por Competencias*.

3.1 Elaboración de los perfiles de puestos

3.1.1 Los perfiles psicométricos de los puestos:

La forma clásica de elaborar los perfiles de los puestos ha sido la psicométrica, que es la que corresponde al enfoque del rasgo.

En estos perfiles aparecen una serie de apartados:

- a) Formación
- b) Conocimientos específicos
- c) Inteligencia y Aptitudes
- d) Personalidad
- e) Motivación e Intereses

En estos se indicarán 3 niveles: óptimo, mínimo y máximo.

Luego se estima para cada variable incluida en el perfil, los intervalos por encima y/o por debajo del valor óptimo, en los cuales se considera que será aceptable para que la persona pueda trabajar con eficacia, eficiencia, seguridad y satisfacción.

Las variables se pueden clasificar como:

1. Imprescindibles para poder llevar a cabo las funciones y asumir las responsabilidades incluidas en el puesto.
2. Importantes para poder llevar a cabo las funciones y asumir las responsabilidades incluidas en el puesto
3. Recomendables porque facilitarán realizar las funciones y asumir las responsabilidades incluidas en el puesto.

Este tipo de perfiles psicométricos se han utilizado y se siguen utilizando en la gestión de recursos humanos, debido a que continúan teniendo un gran valor para conocer el potencial de los sujetos para llevar a cabo actividades distintas de las que venían realizando hasta el momento.

3.1.2 Los descriptivos de puestos basados en competencias:

La orientación psicométrica de los puestos es aquella que se corresponde con el enfoque del rasgo. Analiza la formación, conocimientos específicos, inteligencia y aptitudes, personalidad, motivación e intereses. Aunque sigue estando muy extendida y sigue siendo muy útil ha ido dejando paso al enfoque centrado en las competencias; a la definición de los perfiles de exigencias de los puestos en función de los comportamientos que debe llevar a cabo el ocupante del puesto para realizar su trabajo con eficacia, eficiencia, seguridad y satisfacción.

1. En primer lugar es preciso que la dirección estratégica de la organización haya definido la visión, objetivos y planes estratégicos. Deben quedar definidos y explicitados los valores y la misión de la organización.
2. Exige la participación de todos los empleados de la organización. Por ello, es fundamental que todos tengan información de los objetivos que se pretenden alcanzar con el trabajo.
3. Definición de las competencias genéricas o estratégicas de la organización. Estas recogen los aspectos que deben estar presente en todos los puestos de la organización, ya que son imprescindibles para que ésta

pueda alcanzar sus objetivos trabajando dentro del marco definido por la visión de la empresa y respetando sus valores.

Para definir las competencias estratégicas de la organización se utilizarán distintas fuentes de información:

- a) El modelo estratégico de la empresa, con el fin de conocer sus metas y planes estratégicos.
- b) Los valores de la organización, de forma que se puedan conocer los aspectos comportamentales que se deben respetar dentro de la organización, para conseguir los objetivos estratégicos.
- c) La misión de la organización, esto es, el papel que desea desempeñar en la economía y en la sociedad.

A partir de estas informaciones, se elabora un listado de competencias que parecen ser relevantes para la organización, con sus correspondientes definiciones operativas y trabajando con los componentes de la dirección estratégica para que éstos indiquen las que consideran realmente importantes para la organización, así como su orden de importancia.

La forma más adecuada de trabajar con los miembros de la dirección estratégica es a través de una entrevista semiestructurada, durante la cual cada uno de ellos determina las que considera claves (no más de cuatro o cinco) para que la organización pueda alcanzar sus objetivos estratégicos, trabajando dentro del marco definido por sus valores y su misión, y las ordenan según la importancia que consideran que deben tener cada una de ellas en la empresa.

Una vez definidas las competencias estratégicas se puede seguir adelante en el proceso de definición de los perfiles de exigencias de los puestos. (Pereda Marín, Berrocal Berrocal , & Alonso García , 2011, pp. 55-77)

Cualquier sistema de gestión de recursos humanos, con independencia de su complejidad y evolución, requiere herramientas básicas para el desarrollo de sus políticas y prácticas. Una de ellas es la descripción de puestos, con prescindencia del tamaño de la organización.

La información del análisis de puestos se utiliza como base para diversas actividades relacionadas con la administración de Recursos Humanos:

- reclutamiento y selección;
- formación;
- compensaciones;
- evaluación de desempeño;
- planes de carrera y desarrollo de carrera, etc;

El cometido básico del análisis, descripción y documentación de puestos de trabajo es el conocimiento real actualizado de la estructura de la organización, sus cometidos y actividades, las responsabilidades de los diferentes puestos, los niveles de exigencia requeridos respecto de conocimientos, experiencia, habilidades, etc.

¿Cómo darse cuenta de que una organización necesita mejorar la descripción de puestos?. Las siguientes son algunas "pistas" o situaciones que indican la necesidad de revisar o describir -si no se ha hecho hasta ahora- los puestos de una organización:

- Cuando los salarios son inequitativos o la escala salarial es inconsistente.
- Empleados que no saben exactamente qué se espera de ellos.
- Conflictos frecuentes por no saber exactamente quién hace cada tarea.
- Responsabilidades abiertas de modo que se duplican los esfuerzos.

- Selección y contratación de personas no calificadas para sus trabajos.
- Inadecuado o pobre entrenamiento con la consecuencia de poca producción y baja calidad.
- Demora en la de servicios o entrega de productos.

Cuando una persona en cualquier tipo de organización plantea un problema como los mencionados u otros de índole similar, rara vez plantea, al mismo tiempo, que se debe revisar o describir los puestos de trabajo. Esta persona simplemente describe un problema (conflictos entre áreas, clientes disconformes, etc.); será el responsable en Recursos Humanos quien aconsejará "comenzar por el principio". No todos los problemas de una organización "se solucionan" con tener los puestos descritos adecuadamente; pero, al mismo tiempo, es igualmente cierto que la descripción de puestos es la base para ordenar una organización en todos los temas relacionados con el personal que la integra.

Los beneficios más importantes de una correcta y actualizada descripción de puestos son:

- Posibilita comparar puestos y clasificarlos. De este modo las compensaciones son más equitativas.
- Es una muy valiosa herramienta para reclutar, seleccionar y contratar personal
- Capacitar, entrenar y desarrollar personal es mucho más sencillo con la ayuda de la descripción de puestos.
- Define rendimientos estándar, lo que permite realizar correctas evaluaciones.
- Es vital en los planes de sucesión.
- Otros usos: para analizar los flujos de información de una compañía.

3.1.3 Métodos de descripción y análisis de puestos

- Observación directa: en los casos más simples, el entrevistador observa las tareas y completa el formulario a partir de lo que ve, sin la participación directa del empleado.
- Entrevista: el analista entrevista al ocupante del puesto.
- Cuestionario: el ocupante del puesto completa un cuestionario.
- Mixta: administración conjunta de por lo menos dos de estas variantes.

La conveniencia de utilizar un método u otro, o una combinación de ellos, dependerá de cada caso. Lo más usual es utilizar varios métodos al mismo tiempo, y será el especialista el que opte por uno u otro. Por ejemplo, puede utilizarse el método de observación directa para puestos operativos, en forma conjunta con formulario y entrevista para puestos de supervisión, y sólo cuestionario para personas que están en lugares de las oficinas centrales. Cada caso es particular y se deberá optar por lo más conveniente en cada uno. ¿Quién reúne la información para el análisis de puestos? lo general estas tareas están en manos de especialistas en recursos humanos con el apoyo indispensable del supervisor y/o el ocupante del puesto.

- **La entrevista**

Es una etapa fundamental del proceso y hay distintos tipos según el caso:

- Entrevistas individuales con cada empleado.
- Entrevistas grupales cuando varios empleados ocupan, el mismo puesto.
- Entrevistas con uno o más supervisores, según corresponda.

- **Los cuestionarios**

Constituyen otro método para obtener información del puesto. A través de ellos los empleados describen las tareas, deberes y obligaciones de su empleo. Un método basado solamente en cuestionarios es de mucho menor costo que el basado en entrevistas. Por otra parte, si está bien administrado brindará información acertada.

- **Observar tareas**

Este método puede ser útil, una tarea observable es realizada por una persona menos calificada para llenar un cuestionario, por ejemplo tareas de limpieza o de fábrica. No parece ser un método adecuado para otras posiciones.

Una ayuda para este análisis es responder a preguntas tales como:

¿Cuáles son las Principales razones de la existencia del puesto?

¿Qué resultados se esperan del puesto?

¿Cuáles son las tareas claves?

¿Qué nivel de autoridad formal tiene el puesto? (en el manejo de recursos financieros, para incorporar o desvincular personal, etc.).

¿Qué niveles de presupuesto maneja?

¿Qué cantidad de personal le reporta?

¿Qué competencias personales y técnicas son necesarias para desempeñar con éxito la función descrita?

Si una empresa realiza su gestión bajo el esquema de competencias, estas deberán ser consideradas en el momento de describir los puestos o revisar las descripciones existentes. Los cuestionarios y entrevistas que se realicen para efectuar el relevamiento deben prever esta información.

La descripción del puesto se realizará relevando información objetiva y preguntas especialmente diseñadas para relevar las competencias. ¿Cómo relacionar el análisis y descripción de puestos con la gestión por competencias? En el momento de redactar las descripciones de puestos se deben relevar las competencias involucradas para esa posición. Para ello se realiza el paso denominado determinación de competencias y grados a puestos. Lo usual es que las competencias específicas estén relacionadas con un área en particular; si esto es en el momento de la descripción del puesto sólo se debe confirmar el nivel o grado requerido de cada competencia. Esto se aplica también cuando se han definido competencias específicas para, por ejemplo, niveles gerenciales.

Para las diferentes evaluaciones de competencias se utiliza el diccionario de comportamientos. Allí, además de los ejemplos de comportamientos por niveles o grados, en todos los casos se presentan ejemplos de comportamientos que evidencian la competencia no desarrollada.

Las competencias forman parte de la descripción del puesto. Cuando una empresa prepara descriptivos de puestos al estilo tradicional, pregunta: ¿Qué tareas, obligaciones y responsabilidades se requieren para desempeñarse bien en el puesto? En cambio, cuando se presenta un descriptivo por competencias se pregunta, además:

¿Cuáles son las competencias necesarias para ser exitoso en el puesto? Si el entrevistado no está familiarizado con el concepto de competencia, no podrá responder a esta pregunta. El especialista en recursos humanos deberá formular las preguntas de otro modo para obtener las respuestas deseadas.

Una vez que se ha definido el modelo de competencias y se han elaborado las descripciones de puestos, se deberán asignar las competencias y sus grados a los diferentes puestos de trabajo. En primer lugar, se deberá tener en cuenta que las competencias cardinales aplican a todos los puestos de la organización. Luego, se deberá considerar a qué

área pertenece el puesto (familia de puestos), de este modo se asignarán las competencias específicas. Por último, se deberá analizar, en función de las tareas del puesto y la importancia de éstas, el grado requerido de las competencias. Para ello se deberá leer con suma atención la descripción de cada competencia en cada grado o nivel. (Alles, 2008, pp. 109-128).

3.1.4 Scania y los descriptivos de puestos por competencias

En el caso de Scania se decidió utilizar cuestionarios y sólo con los líderes. Cada uno de ellos tiene a cargo unos pocos trabajadores mensualizados (este proyecto por el momento no se extiende a los trabajadores jornalizados ya que eso llevará un trabajo de negociación con el gremio, por lo que el trabajo con los trabajadores mensualizados servirá como piloto para aprender y definir una metodología para la próxima etapa).

Como los líderes conocen detalladamente el trabajo de sus empleados mensualizados (son pocos y trabajan en forma muy cercana) fueron ellos los que en un taller de trabajo llenaron estos perfiles de puestos asistidos por Recursos Humanos. No se utiliza un cuestionario formal pero si les proporcionó un nuevo diseño del descriptivo y se les explicó las preguntas que debían hacerse en cada sección. La valoración o niveles que se definió de las competencias fue: determinante para el puesto, necesaria y no determinante. Cuando ellos completaron los perfiles, a modo de validación, se llevaron a cabo reuniones con los líderes y se hicieron entrevistas para validar que el descriptivo realmente sea representativo del puesto en cuestión, por lo tanto se combinaron los dos métodos (cuestionario y entrevistas). Antes de esto se les pidió que compartan estos descriptivos con las personas que están ocupando estos puestos para ver si ellos tenían algo más que agregar o cuestionar. Esto se desarrollará en detalle en el capítulo de implementación de la gestión por competencias (Capítulo 6).

3.2 Proceso de Selección y Contratación basado en Competencias

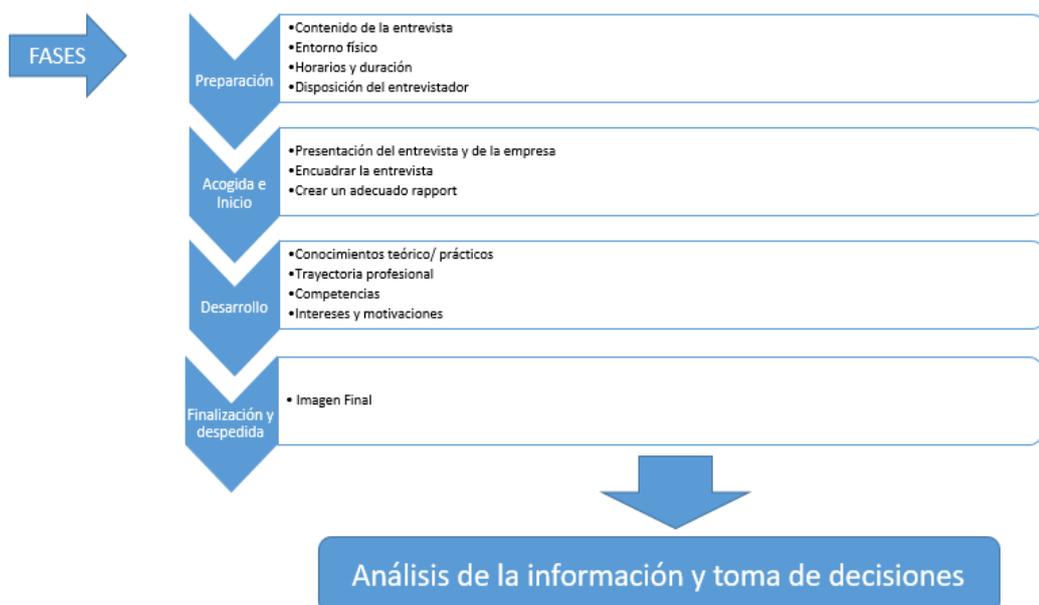
3.2.1 La entrevista de competencias

La entrevista de competencias es una entrevista semiestructurada, focalizada en la obtención de ejemplos conductuales de la vida laboral, académica y /o personal del entrevistado, susceptibles de ser utilizados como predictores de sus comportamientos futuros en el trabajo. Parte del principio de que *el mejor predictor de la conducta futura es la conducta pasada*; es decir, si una persona ha sido capaz de desarrollar un comportamiento en el pasado, en similares circunstancias, podrá volver a repetirlo.

3.2.2 Etapas de la entrevista por Competencias

Figura 2

Fases de la Entrevista por Competencias



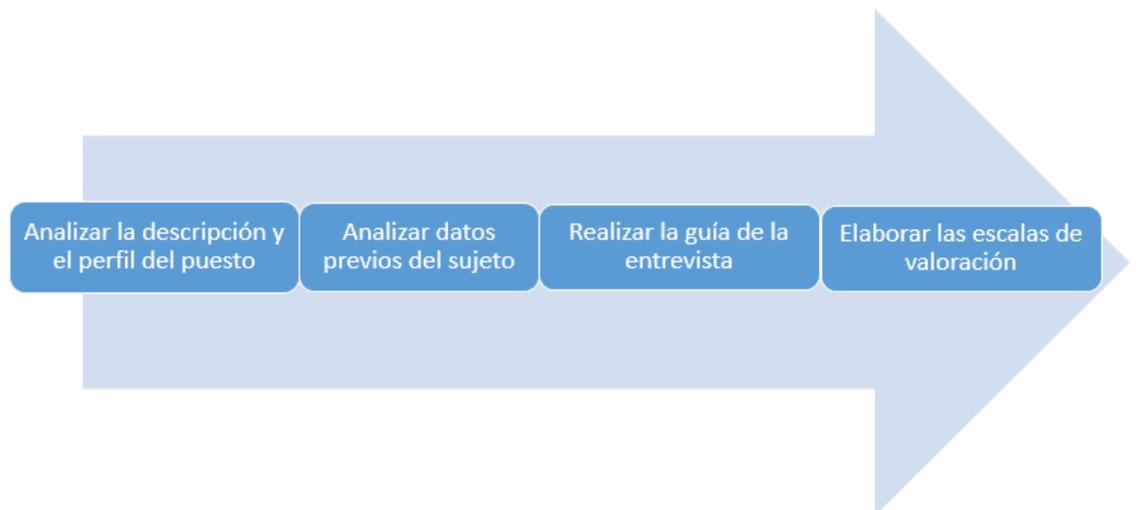
Fuente: elaboración propia

1) Preparación de la Entrevista

En la entrevista de competencias se intentan recoger ejemplos de comportamientos del candidato realizados en circunstancias que sean lo más cercanas posibles a los que deberá llevar a cabo en el puesto de trabajo que se desea cubrir. Esto no significa que dicho comportamiento pasado sea un predictor infalible, ni el único, para conductas futuras, puesto que las personas cambian y se desarrollan con el tiempo. Así por ejemplo, si un sujeto en un pasado más o menos cercano ha coordinado grupos de personas en el desarrollo de proyectos, podrá repetir el mismo patrón de conducta en una situación similar, pero no significa que una persona que no lo haya hecho, no pueda aprender a coordinarlos.

Figura 3

Preparación de la entrevista por Competencias



Fuente: elaboración propia

a) Analizar la descripción y el perfil de exigencias del puesto. Para poder llevar a cabo la entrevista es imprescindible que el entrevistador conozca detalladamente el contenido del puesto a cubrir (objetivo, actividades, responsabilidades, contexto organizacional, etc) así como su perfil de exigencias, ya que en él se incluyen los comportamientos que deberá poner en práctica la persona que lo ocupe.

b) Reunir y analizar la información disponible sobre el candidato. El entrevistador deberá analizar todos los datos disponibles que puede haber obtenido de su currículum, de pruebas (por ejemplo psicológicas). Estos datos suelen estar incompletos y desorganizados; por lo que el entrevistador deberá estudiarlos y organizarlos para saber qué informaciones le faltan, cuáles están incompletas y cuáles son confusos.

c) Realizar la guía de la entrevista. Consiste en organizar el contenido que deberá tener la misma para no olvidar obtener información sobre alguna competencia para no tener que contactar después con el candidato para completar la información.

Para ello en primer lugar se debe delimitar la información que se desea obtener del entrevistado, en función de los datos previamente analizados. Con todos estos datos el entrevistador no debe sacar conclusiones definitivas sino elaborar hipótesis que deberá confirmar o refutar durante la entrevista.

Una vez organizada y estructurada la información que se desea obtener se desarrollarán las preguntas que se plantearán durante la entrevista y que estarán basadas en las definiciones operativas de las competencias y en los comportamientos que han demostrado estar directamente relacionados con un rendimiento bueno o excelente en el puesto de trabajo, ya que al emplear como predictores los mismos comportamientos utilizados en la medida del desempeño en el trabajo, se evita tener

que hacer inferencias sobre los rasgos, eliminando o minimizando el efecto que pueden producir en los resultados de la entrevista, las características personales del entrevistador.

Para obtener ejemplos conductuales se debe comenzar por preguntas abiertas y generales, para posteriormente ir formulando otras, cada vez más específicas y concretas sobre los detalles que rodearon la situación, y que son los que realmente permiten determinar la veracidad del hecho y si los comportamientos que tuvo que poner en práctica el candidato, son los exigidos por el puesto.

- Ejemplo de secuencia de preguntas:

1. Cuénteme un ejemplo representativo de su vida laboral, académica o personal de una situación en la que haya tenido que...
2. ¿Cuándo tuvo lugar el hecho?
3. ¿Qué, quién o cómo desencadenó la situación o problema?
4. ¿Cómo hizo para solucionarlo?
5. ¿Pidió o recibió algún tipo de ayuda? ¿a quién? ¿en qué consistió?
6. ¿Qué aprendió de esta situación?

Es importante tener en cuenta que un ejemplo conductual tiene mayor relevancia cuanto más cercano esté en el tiempo y más frecuente sea el comportamiento habitual del sujeto.

En un principio podría parecer que este tipo de preguntas podría perjudicar a un candidato sin experiencia profesional, esto no es así ya que los ejemplos pueden extraerse de la vida personal o académica y ser transferibles al trabajo.

- Por ejemplo para evaluar:

1- Iniciativa: haber realizado trabajos durante el verano, haberse costeadado los estudios por cuenta propia, haberse informado previamente sobre la organización.

2- Comunicación oral: haber realizado presentaciones en la facultad, haber realizado trabajos a tiempo parcial que requieran interacción frecuente con personas ej. Mozo.

3- Atención al detalle: tener hobbies como bordar por ejemplo.

- Es importante tener en cuenta que:

- La información que se aporta en una situación de tensión tiende a ser menos real que aquella dada espontáneamente.

- Las preguntas deben ser variadas para evitar la monotonía y repetición de términos.

- Dejar un margen de temas con preguntas libres para que el entrevistado no se sienta rellenando un cuestionario.

d) Elaborar escalas de valoración para cada competencia. Su objetivo es ayudar al entrevistador a valorar las respuestas proporcionadas por los candidatos en relación con las competencias que se desean evaluar. Pueden ser niveles iguales para todas las competencias (no hay evidencias- no adecuado- dudoso- aceptable- elevada) o incluir para cada una de ellas ejemplos específicos de conductas observables del puesto que se desea cubrir.

2) Acogida e Inicio

El objetivo de esta fase consiste en ayudar al sujeto a vencer su sensación de incomodidad y crear un clima agradable entre él y el entrevistado y de esta forma establecer una comunicación eficaz de doble vía.

a) Presentación del entrevistador y de la empresa, de forma que el entrevistado pueda situarse en el mapa empresarial y tener unas nociones básicas sobre ella.

b) Encuadrar la entrevista. Esto es, la definición de la entrevista ante el entrevistado, de manera que sepa en qué fase del proceso se encuentra, el propósito y los temas que se van a tratar. Es conveniente dar una pequeña explicación de la metodología que se va a seguir.

c) Crear un rapport adecuado, es la familiarización de la persona con la situación de la entrevista y debe establecerse durante el primer contacto, creando un ambiente que facilite la comunicación. Para ello es conveniente comenzar con una pequeña charla o comentario sobre algún tema intrascendente y ajeno a la propia entrevista cuya intención es reducir la tensión inicial.

Antes de hacer una pregunta, es necesario conocer el fin que se pretende con ella: inducir al entrevistado a que hable, ratificar ciertas impresiones, obtener información, percibir motivaciones, intereses, prejuicios, etc.

- Para un buen empleo de las preguntas durante la entrevista es importante:

- ❖ Que sean lo suficientemente claras, libres de ambigüedad y de dobles interpretaciones para que puedan comprenderse sin dificultad.
- ❖ Hacerlas de una en una, dando tiempo suficiente para que sean contestadas, utilizando adecuadamente los silencios.
- ❖ Evitar las preguntas de sugerencia.
- ❖ Iniciar la entrevista con preguntas abiertas y fáciles de contestar, con el fin de provocar una reacción favorable en el candidato y no actitudes negativas o defensivas. Para esto, es muy útil empezar por aquellas preguntas típicas que normalmente la mayoría de los candidatos tienen preparadas previamente como por ejemplo, hálbame sobre tu formación profesional en relación con las exigencias del puesto; cuéntame tu trayectoria profesional, ¿de sus características personales cuáles resaltaría con relación al trabajo? ¿cuáles son sus intereses y motivaciones laborales?, etc.
- ❖ Evitar la utilización de preguntas directas hasta que no se haya creado un adecuado clima de confianza, evitando que se produzcan actitudes defensivas.

3) Desarrollo de la entrevista

Conocimientos teórico/prácticos

El objetivo es comprobar que el candidato posee los conocimientos teórico/prácticos exigidos para el correcto desempeño del puesto, así como sus intereses y motivaciones. Lo importante no es comprobar que el candidato posea un título que acredite su formación sino valorar que los contenidos de la formación que ha seguido son los exigidos para el correcto

desempeño del puesto, también se pueden haber obtenido los conocimientos a través de formación complementaria como cursos, seminarios, prácticas.

El entrevistador no debe dejarse impresionar por los títulos que posea el candidato, ya que esto no es suficiente para decidir una contratación, puesto que no garantiza ningún componente de las competencias, ni siquiera el “saber” y por supuesto no genera que el individuo “sepa hacer” o “quiera hacer”.

Experiencia Profesional

Es considerada como una de las áreas que proporciona una mejor oportunidad para predecir el desempeño futuro que el candidato tendrá en el puesto de trabajo al permitir analizar las actividades que ha tenido que desarrollar en puestos anteriores y por lo tanto las competencias que posee.

Si bien esta área informa sobre el pasado profesional del candidato, no proporciona información sobre su desempeño real, pudiendo conducir al error típico de suponer que si una persona hizo una tarea o desempeñó un determinado puesto lo hizo bien, además es preciso recordar que cada organización es diferente y por tanto el tipo de comportamientos que exigirá el nuevo trabajo pueden ser distintos.

- Candidatos que optan por su primer trabajo: aunque parezca que este apartado se podría obviar esto no es así. Los candidatos han podido realizar trabajos eventuales en el verano, los fines de semana, etc. Será sobre estos trabajos sobre los que se centrará la entrevista aunque no estén directamente relacionados con las funciones que posteriormente tendrá que desempeñar el candidato (tratando de identificar competencias que posee).

❖ Ejemplos:

¿Realizó algún tipo de trabajo durante sus estudios?

¿Qué cree que le ha aportado cada uno de ellos personal y/o profesionalmente?

¿Cómo los consiguió?

¿Cuándo los realizó? ¿Por qué los dejó?

¿Qué tareas desarrolló?

¿Qué era lo que más le gustaba hacer? ¿Qué tarea le resultó más fácil?

¿Qué hacía cuando le surgía un problema?

- Candidatos jóvenes con experiencia: se analizan las distintas funciones, tareas, responsabilidades que ha tenido que asumir el candidato.
- Candidatos con amplia experiencia laboral. La entrevista se centrará más en los últimos trabajos, haciendo un rápido repaso de los primeros, sobre todo para conocer la trayectoria seguida y las competencias que le han permitido desarrollar.

❖ Ejemplo de preguntas generales a candidatos con experiencia profesional:

Hágame un breve resumen de su trayectoria profesional. Indique las principales funciones desempeñadas y responsabilidades asumidas en cada uno de sus puestos

¿Cuáles fueron las razones que le llevaron a aceptar los distintos puestos?

¿Qué es lo más importante que le ha aportado cada uno de los trabajos señalados en relación con el que solicita? ¿Porque?

Hábleme sobre su último trabajo:

¿Cuáles son los proyectos más importantes en los que ha participado?

¿Cuáles fueron las responsabilidades más importantes que ha tenido que asumir?

¿Qué tipo de problemas tenía que afrontar habitualmente? ¿Cómo los solucionaba?

Póngame un ejemplo.

¿De qué grado de autonomía disponía para tomar decisiones?

¿Cómo eran las relaciones con su superior, colaboradores, compañeros?

¿Qué tipo de relaciones internas o externas a la organización requerían que mantuviese su último puesto de trabajo?

¿Qué tipo de tareas le resultaban más gratificantes? ¿y menos? ¿Por qué?

Al finalizar este bloque el entrevistador deberá tener claro si el tipo de experiencia del sujeto y la amplitud de la misma se corresponden con la especificada en el perfil de exigencias del puesto. Tanto el área de conocimientos como la de la experiencia permiten evaluar si el candidato posee además del nivel de cualificación requerido por el puesto, las competencias técnicas necesarias para su desempeño.

También al terminar esta fase se debe tener suficiente información para poder determinar si el candidato posee o no cada una de las competencias incluidas en el perfil de exigencias.

La entrevista por competencias requiere que el entrevistador formule preguntas sobre hechos específicos del pasado del sujeto que se hayan producido en su vida laboral, formativa, familiar, etc. Y que pongan de manifiesto que el candidato ha puesto en práctica los comportamientos incluidos en cada competencia. Para que los ejemplos conductuales sean útiles y el entrevistador pueda valorar si el candidato posee la competencia y su nivel de desarrollo, estos deberán ser detallados. El entrevistador debe tener en cuenta que:

- Un simple ejemplo puede estar reflejando varias competencias.

- Si considera que el ejemplo expuesto no refleja suficientemente bien la competencia evaluada deberá solicitar otro hasta que tenga evidencias suficientes de su presencia o ausencia.

- Si el entrevistado se encuentra incómodo con este tipo de entrevista se le debe explicar la importancia de los ejemplos.

- Importante explicarle que los ejemplos pueden ser de cualquier ámbito de su vida.

- Tolerar los silencios. Es preciso estar callado mientras el candidato piensa sus respuestas. Buscar ejemplos representativos exige un tiempo que el entrevistador tiene que saber proporcionar al candidato y no presionarle.

- Tomar notas sobre los ejemplos descritos ya que es la base sobre la que se tomará la decisión, evitando de esta forma que puedan afectarle las primeras impresiones, el efecto contraste, etc.

❖ Ejemplos de posibles situaciones y preguntas para la evaluación de competencias estratégicas y comunes.

- Aprendizaje: cuénteme una experiencia de su vida personal o laboral reciente en la que haya tenido que aprender alguna cosa nueva en forma rápida y la haya tenido que aplicar también rápidamente. ¿Cómo lo aprendió? ¿Qué dificultades tuvo? ¿Qué tipo de ayuda recibió? ¿Qué le aportó el nuevo aprendizaje?

- Resistencia a la tensión: ¿Cuál ha sido la situación más tensa que ha tenido que afrontar? Descríbala

Describe alguna situación en la que haya tenido que trabajar bajo mucha presión.

¿Qué hace habitualmente cuando tiene un conflicto con alguna persona cercana a usted? Ponga un ejemplo.

¿Qué hace habitualmente ante las dificultades o fracasos que se le plantean en su vida personal o profesional? Cuénteme el último fracaso que ha tenido que afrontar ¿que hizo para afrontarlo? ¿Qué consecuencias tuvo su actuación?

Se le pide al candidato que trace su propio plan de carrera, comente sus aspiraciones futuras, sus intereses profesionales y motivaciones. Esto permite saber si las necesidades e intereses del candidato podrán ser satisfechas por la organización, si el plan de carrera es consistente con las posibilidades de desarrollo que le puede proporcionar la organización.

❖ Ejemplo

¿Por qué le interesa trabajar en nuestra empresa? ¿Qué cree que puede aportar a la misma? ¿Se ha trazado un plan de carrera? ¿en cuánto tiempo piensa alcanzar sus objetivos? ¿Qué puede aportarle este nuevo trabajo en relación con su plan de carrera prefijado? Describame su trabajo ideal.

Antes de finalizar la entrevista, es conveniente preguntar al candidato si hay algún dato o información que considere que sea importante para su candidatura y que no haya tratado a lo largo de la entrevista.

4) Finalización y despedida

Cualquiera sea el resultado de la entrevista, el candidato debe quedar con una excelente imagen de la organización y de la forma de tratar a las personas por ello se debe

aplicar la misma cortesía con los candidatos aceptables, como con los que no son adecuados para el trabajo. El cierre debe incluir:

- El agradecimiento expreso por la información proporcionada y el tiempo dedicado.
- Informar sobre la fecha aproximada en la que se le comunicarán los resultados de las decisiones que se hayan adoptado.

5) Análisis de la información y toma de decisiones

Para evitar que se produzcan algunos errores que se expusieron anteriormente no se deberá tomar la decisión final hasta que haya finalizado la entrevista y se tenga organizada toda la información.

A lo largo de la entrevista, el entrevistador irá tomando notas sobre las respuestas proporcionadas por el candidato respecto a cada una de las áreas y competencias. Para valorar las respuestas se emplean escalas descriptivas en cada uno de sus anclajes. Es importante que cuando el entrevistador este evaluando cada competencia, no solamente decida si existe evidencia de que el candidato la posee y en qué nivel sino que apoye sus opiniones con ejemplos que lo justifiquen.

Se pueden realizar protocolos de evaluación (fichas o formularios) donde por cada entrevistado se detallan las competencias desarrolladas y su nivel de desarrollo, esto facilitará la toma de decisiones de forma más acertada ya que se estará valorando a todos los sujetos basándose en los mismos criterios directamente relacionados con las exigencias del puesto lo que facilitará la comparación entre los distintos candidatos, así como entre las evaluaciones de distintos entrevistadores, en el caso en que se haya realizado más de una entrevista o un panel.

Las conclusiones a las que se llegue siempre serán contrastadas y evaluadas con referencia al puesto de trabajo y a la empresa. Para asegurar la toma de decisiones de calidad es muy útil responder las siguientes preguntas:

¿El candidato posee las competencias y/o el potencial necesario para desempeñar el puesto?

¿Ha mostrado un claro interés y motivación hacia el puesto y la organización?

¿Se integrará a la cultura, los valores y estilo de trabajo de la organización?

¿Se adaptará al equipo de trabajo existente?

Como conclusión, la entrevista de competencias permite combinar características de la empresa tradicional, como la flexibilidad para adaptarse a las características y necesidades de cada entrevistado, con las de los procedimientos estandarizados de evaluación del personal; por lo tanto, no es una ruptura total de la entrevista tradicional, sino un cambio derivado de la necesidad de utilizar herramientas más válidas, fiables y útiles que permitan hacer mejores predicciones sobre la eficacia, eficiencia y seguridad del futuro trabajador en el puesto de trabajo. (Pereda Marín, Berrocal Berrocal , & Alonso García , 2011, pp. 176-197)

3.3 Evaluación de Desempeño basada en Competencias

Para definir este proceso, se tomarán los inputs de dos autores que se complementan entre sí, para luego definir la propuesta a implementar en Scania.

Capuano, Andrea Miriam (2004) en la Revista Científica *Evaluación de Desempeño: Desempeño por Competencias* sostiene que:

El aprovechamiento y potencialización de las competencias del capital humano es el pilar fundamental del éxito de cualquier empresa. Por tal motivo, la evaluación de desempeño es una herramienta que debe ser bien utilizada porque de ella depende la concreción de las estrategias organizacionales.

La evaluación de desempeño posibilita:

- La detección de necesidades de capacitación.
- El descubrimiento de personas clave.
- El descubrimiento de competencias del evaluado.
- La ubicación de cada persona en su puesto adecuado y desarrollo de la misma.
- La retroalimentación para una autoevaluación de rendimiento.
- La toma de decisiones sobre salarios.

3.3.1 Pasos para la implementación de la evaluación de desempeño por competencias

1. Intención de hacer la evaluación de desempeño: El gerente de la compañía, el departamento de recursos humanos o algún otro sector con fuerza política suficiente dentro de la misma, manifiesta el deseo y necesidad que se aplique algún sistema de evaluación de desempeño.

2. Análisis de sistemas posibles: Como se está hablando de evaluación de desempeño por competencias, en el momento de analizar y escoger el sistema adecuado, no se puede tener en cuenta los tradicionales, los habitualmente utilizados. Por lo tanto, cada compañía tendrá que diseñar uno propio según las competencias a evaluar, congruente con las estrategias del negocio.

3. Confección del diccionario de competencias: Tomando como referencia el paso anterior, los managers se encargan de la elaboración de un listado de las competencias a evaluar inherentes a la compañía. Las mismas se alinean con la misión y visión planteadas por la compañía ya que el desarrollo adecuado de las competencias son el medio para alcanzar los objetivos organizacionales. Algunas competencias a evaluar pueden ser:

- Liderazgo
- Integridad
- Empoderamiento
- Iniciativa
- Orientación al cliente
- Trabajo en equipo

4. Diseño de la evaluación: Este paso es fundamental ya que tiene que cubrir todos los aspectos que la compañía considera necesarios evaluar en sus empleados, quienes deberán sentirse abarcados en ella. Por tal motivo, el departamento de recursos humanos interactuará con profesionales estadísticos para tal fin, de modo de alcanzar un diseño propio, atractivo, sencillo de realizar y completo.

5. Comunicación: Esta etapa consta de la comunicación del sistema a implementar a todos los miembros de la compañía. Es recomendable que el Departamento de Recursos Humanos sea el encargado de esta tarea y lo puede realizar de diversas formas dependiendo el negocio de la empresa:

- Pequeñas reuniones por sectores.
- Reuniones generales (depende del tamaño de la empresa).
- Vía Intranet.
- Boletín interno extraordinario.
- Cartelera, etc.

6. Entrenamiento a los involucrados: Los involucrados son los evaluadores y los evaluados. Deben conocer cómo funciona el sistema y cuál es el rol de cada miembro en el mismo con el fin de evitar errores y malgastar el tiempo en el momento de poner en práctica la evaluación. En este paso se recomienda también hacer una prueba piloto con una muestra de los futuros evaluados con el fin de detectar algún fallo de comprensión.

7. Tiempo de evaluación: Este gran momento es recomendable que sea en una fecha cercana a fin de año. El tiempo de duración dependerá del tamaño de la compañía y del método que utilice para la evaluación (Intranet, entrevistas personales, formularios manuales, etc). Independientemente, se recomienda que los plazos sean fijados previamente para que la misma no se prolongue innecesariamente.

8. Contenidos de la evaluación: Devueltos los formularios al departamento de recursos humanos, es el tiempo de analizar los contenidos y detectar los conflictos que se manifiestan en las evaluaciones. A partir de dicho análisis, el mencionado departamento deberá tomar decisiones sobre potencial, carrera, capacitación, remuneraciones de cada empleado evaluado y seguidamente informarles a los mismos los resultados y futuros planes de acción que se tomarán con los jefes de cada área y siguiendo los objetivos estratégicos organizacionales.

9. Análisis del sistema: El final del proceso es el momento para analizar y reflexionar las virtudes y defectos del sistema y del modo de implementación del mismo (recursos materiales, humanos, financieros; estrategias, tiempos, reacciones al sistema, clima laboral, etc.), con la finalidad de mejorarlo y adecuarlo aún más a las características de la compañía para el próximo año.

10. Feedback y seguimiento continuo: Para completar este modelo no se puede dejar de lado el seguimiento y mejoramiento continuo (retroalimentación) que generalmente en otros procesos o modelos se deja como actividad secundaria. En la gestión por competencias,

el seguimiento y retroalimentación están revestidos de una importancia decisiva ya que se centra en el acompañamiento de la evaluación a través del futuro desempeño.

(Capuano, 2004, pp. 139-150)

Por otra parte Ana Amo Arturo en su libro *Dirección de Recursos Humanos* complementa:

3.3.2 Características de las evaluaciones de desempeño

–Es un procedimiento orgánico, afecta a toda la organización, y no solo a un departamento o sección de ella.

–Funciona en cascada: cada jefe evalúa a todos sus subordinados directos y es evaluado por sus superiores.

–Consiste en la expresión de juicios de manera sistemática y constructiva, con el objetivo declarado de afianzar los puntos fuertes y extinguir los puntos débiles de la persona evaluada.

–Versa sobre el valor aportado por el individuo a su puesto de trabajo, analizando y cuantificando ese valor.

–Tiene una óptica histórica. Analiza las actuaciones del periodo anterior buscando reconocer los logros obtenidos y coleccionar los datos que objetivamente deban ser aplicados a la retribución, promoción y formación de la persona evaluada.

–Tiene también una óptica prospectiva: durante la evaluación se acuerdan medidas que permitan un mejor desempeño del puesto y un acercamiento a las metas personales del evaluado. En este último aspecto el evaluador debe asumir el rol de guía.

–Es un acto de control, pero no de fiscalización. Lo bueno se felicita y reconoce, pero lo malo no se censura sino que se planifica -en común- su superación.

3.3.3 Objetivos de las evaluaciones de desempeño por competencias

- Comprueba la eficacia de los sistemas de selección y promoción interna comprobando si el pronóstico hecho acerca del desempeño futuro de los candidatos fue acertado o no.
- Detecta las necesidades de formación de los individuos.
- Identifica las capacidades no utilizadas por la empresa y posibilita teóricamente una asignación de trabajos más adecuada con la capacidad de cada persona.
- Sirve para los planes individuales de carrera y las perspectivas de sucesión. También permite plantear el desarrollo profesional del evaluado.
- Identifica los deseos, aspiraciones, y preferencias de los empleados. Aunque esto pueda resultar utópico, buena parte de las delegaciones erróneas se deben a haber asignado responsabilidades que no se deseaban.
- Mejora la comunicación vertical. Permite al evaluado conocer cómo es percibido por su superior inmediato y qué aspectos de su actuación pueden mejorar.
- Detecta problemas ocultos o en fase de latencia, referidos al clima laboral.
- Permite establecer sistemas de retribución más justos, basados en las diferencias individuales de rendimiento, y el logro de objetivos.
- Establece los objetivos para el siguiente periodo, al tiempo que revisa el cumplimiento de los del periodo precedente.

3.3.4 Procedimiento de la evaluación por competencias

El procedimiento de la Evaluación del Desempeño consta de dos fases incluidas dentro de una única entrevista.

–Evaluación.

–Propuestas derivadas de la Evaluación.

Acerca de la entrevista, cabe señalar la conveniencia de que los dos participantes vayan avisados y preparados, y que el evaluador acuda con una propuesta de evaluación ya señalada, no puede improvisar la evaluación allí. También es necesario que el evaluado conozca el sistema, la finalidad de este y la metodología. Si el evaluador está enojado con el evaluado debe posponer la reunión, y de ningún modo hablar de este conflicto durante la misma. La entrevista debe empezar por una pregunta de tipo amplio o una síntesis de lo que ha sido para el evaluado el periodo del que se va a tratar, antes de abordar cada punto de la ficha.

En esta parte de la entrevista se procede a evaluar los “factores de calificación” y la “consecución de objetivos”. Lo segundo es más claro siempre que se haya tenido la precaución de definir los objetivos bajo el procedimiento M.A.R.T.E (Mensurable, Alcanzable, Relevante, Temporal y Específico), y se haya ponderado cada uno de ellos con el fin de diferenciarles la prioridad. Lo primero, los “factores de calificación”, se resumen en conductas, y la descripción más perfilada de conductas son las Competencias, y dentro de estas los BEI o “escalas de diferencias fácilmente perceptibles”. La mayoría de las Evaluaciones incluyen Factores de Calificación como: “Competencia profesional, Capacidad de organización, Capacidad de mando, Relaciones interpersonales, Sentido de la responsabilidad, Eficacia de gestión”. De cada uno de estos factores se definen X grados de cumplimiento, (imaginemos 5: Óptimo, Notable, Satisfactorio, Deficiente, Insatisfactorio).

Pero estas formulaciones son demasiado vagas como para evitar los problemas. Es preferible usar las descripciones de conductas más perfiladas y concretas, las Competencias, que deberían estar disponibles si se usaron para la DPT del puesto que se está evaluando; aunque el documento gane volumen con ello. Un comentario más: una escala de Óptimo a Deficiente (como la que hemos usado en el ejemplo anterior) es una escala más preocupada por censurar que por producir mejoras. El punto más bajo de la escala basta con que sea aquel que necesita mejora y en el cual los objetivos no se dan por cumplidos, toda precisión por debajo es innecesaria. Si un empleado tiene un desempeño muy deficiente lo normal es que no llegue a la evaluación; y desde luego la función de esta no es comunicar a los empleados que se hallan en fase terminal. La evaluación debe ser firmada por ambos. Si el evaluado no está de acuerdo puede solicitar el arbitraje del superior de su jefe, y este firmará la evaluación definitiva.

Las Propuestas:

·Referidas al puesto: Si la persona tiene capacidades sobresalientes o posibilidades reales de conseguir buenos resultados en un objetivo importante para la compañía, el evaluador debería meditar el descargarle de otras tareas y redefinir el puesto de trabajo de manera que el evaluado pudiese emplearse a fondo en lo importante. El evaluador no siempre tiene poder para conceder estas modificaciones, pero si el sistema funciona no debería costarle lograrlo.

·Referidas a la persona: En este apartado se anotan las recomendaciones de carácter personal dirigidas al evaluado.

·Acción formativa: Ambos convienen el tipo de formación necesaria para solventar los defectos mostrados en la evaluación, y para acometer los objetivos del siguiente periodo.

·Retribución y Promoción: Actualizar la retribución en base al desempeño y los objetivos; y proponer la promoción si ello da lugar. Muchas empresas segregan este tema económico de la Evaluación del Desempeño ya que la importancia del factor retributivo domina toda la entrevista y la convierte en una negociación en la que la fuerza y la presión son más importantes que la verdad acerca de los actos del empleado. En ocasiones es el evaluado el que previsoramente se niega a reconocer fallos, adoptando una clara postura de negociación que le impide reconocer la necesidad de mejoras. Pero en otros casos es la empresa la que ya ha calculado la subida anual que puede dispensar a los empleados, y emite la orden de endurecer o ablandar las evaluaciones. Esto significa el descrédito inmediato y perpetuo del sistema.

3.3.5 Errores y recomendaciones en la aplicación

–Aunque la evaluación sea anual, ese plazo es demasiado largo, los acontecimientos recientes o los conflictos puntuales suelen destacar en la reunión porque son más fáciles de recordar en un periodo tan largo.

–El evaluador suele hacer denuncia de los fallos y deja en manos del evaluado la mejora. No se necesita este método para denunciar fallos, para eso está el día a día. El evaluador debe tener propuestas para guiar hacia la mejora, y traerlas antes de sentarse a la reunión.

–El jefe del jefe no supervisa cómo está haciendo su subordinado las evaluaciones, de manera que el proceso muere en cada evaluador y acaba dependiendo del carácter de cada cual.

–Las descripciones del desempeño suelen ser ambiguas y dar pie a debates sin esperanza de acuerdo.

–El evaluador espera a la reunión para sacar temas que debieron tratarse a diario. Es decir, improvisa en la reunión una comunicación que no ha tenido el resto del año.

–El Estilo de Dirección del evaluador es Coercitivo, o bien carece de las mínimas nociones de los estilos Capacitador y Participativo.

–El evaluador cree que lo fundamental es rellenar la ficha con su opinión sobre su subordinado, lo cual –sin duda- haría mucho más cómodamente sin la presencia de aquel.

Con tal prejuicio, la reunión versa sobre las divergencias acerca de lo que ha de poner

la ficha. Tal es importante, pero secundario: la reunión es de ayuda y mejora, para dar un mal informe de su subordinado dispone de 364 días del año.

–El evaluador aprovecha la ocasión para mostrar su generosidad y exhibir estilo de Dirección Afiliativo.

–Los interlocutores esperan hasta la reunión para comentar por primera vez que los objetivos han cambiado o han fracasado por razones ajenas a su desempeño. Cabe preguntarse ¿qué objetivos tuvo el empleado desde la cancelación de los anteriores hasta el momento presente?

–Ante el desacuerdo de los interlocutores, el jefe del jefe suele dar la razón al evaluador porque no puede permitirse desautorizarle. En compensación por esta falta de libertad, el “jefe del jefe” debería investigar a fondo la verdad de esta controversia entre evaluador y evaluado.

–Toda la Evaluación se centra en la primera parte (la evaluación) y olvida la fase de propuestas; o bien la estructura no está preparada para acoger las propuestas que pudiesen salir de la entrevista: ni se puede reformar la DPT, ni hay recursos de Formación.

–La retribución no debería tratarse en la Evaluación del Desempeño, aunque siguiera calculándose en base a esta. La solución podría ser instaurar unas entrevistas intermedias en el periodo anual, de manera que solo en la última se tratara de retribuciones.

–Durante el año de la implantación sería útil realizar ensayos sin consecuencias, con el único fin de entrenarse en la técnica. De cualquier modo, todo conduce a que el sistema requiere una formación muy intensa y ciertas premisas en la cultura de la empresa, antes de ser implantado.

(Amo Arturo, 2019)

3.4 Ventajas de la gestión por competencias en todos los procesos de RRHH

Para concluir la gestión por competencias en los distintos procesos de Recursos Humanos, Dominguez, Pelayo Diaz y Vargas Sanchez, definen en su revista *La Gestión por Competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento* las ventajas de la gestión por competencias en las diferentes actividades:

Proceso: Afectación del personal

Actividades:

Reclutamiento y Selección:

- Aplicación de un sistema objetivo que contempla los requisitos propios (competencias) del puesto a cubrir.
- Identificación de las competencias críticas que se considerarán prioritarias en la elección de candidatos.
- Obtención de lista de candidatos a un puesto en función de las competencias requeridas en cada área.

Proceso: Formación y Desarrollo**Actividades:**Formación (Desarrollo):

- Identificación de los puntos débiles lo que permite que los empleados entiendan los conocimientos, habilidades y actitudes que necesitan desarrollar.
- Eliminación de programas de entrenamiento y desarrollo no relacionados con las necesidades de la empresa o del puesto en concreto.
- Proporciona a los empleados oportunidades de desarrollo profesional permanentemente.

Planificación y Gestión de Carreras:

- Definición de los perfiles profesionales orientados a la excelencia en el puesto de trabajo y al desarrollo personal y profesional de los individuos.
- Elaboración de planes de sucesión y movilidad basados en las competencias identificadas.
- Garantiza la disponibilidad de personal de valía para promociones a corto y largo plazo.
- Identificación de potenciales de desarrollo futuros dentro de la organización.

Proceso: Recompensas y Sanciones**Actividades:**

Evaluación del Desempeño:

- Ayuda a los empleados en su desarrollo profesional.
- Ofrece retroalimentación para obtener nuevas competencias o desarrollar las ya existentes.
- Incrementa el autoconocimiento de los participantes, así como su motivación y compromiso con la organización.

Recompensas:

- Premia el crecimiento de sus empleados.
- Mejora el Desempeño individual y por equipos.
- Favorece la equidad interna.

(Moreno Domínguez, Pelayo Díaz, & Vargas Sanchez, 2004, pp. 67)

SEGUNDA PARTE : TRABAJO EMPÍRICO

CAPÍTULO 4 – SCANIA

4.1 Historia de Scania en el mundo

Figura 4

Inicios de Scania



<https://sa-internal.scania.com/sla>, s.f.

Sus inicios se remontan al año 1896, cuando la fábrica inglesa de bicicletas Humber & Cía., estableció una sucursal en un pueblo al sur de Suecia llamado Malmö. Cuatro años más tarde, una nueva empresa formada en ese lugar, denominada Maskinfabriksaktiebolaget Scania, se hizo cargo de las operaciones de la planta.

De acuerdo con los documentos de la joven compañía, su objetivo era la fabricación y venta de velocípedos y maquinaria, así como también el de incursionar en el negocio de los servicios mecánicos. Para poder establecer el nombre en el mercado, se lo grabó en los platos de las bicicletas.

Tiempo después, Maskinfabriksaktiebolaget Scania amplió sus operaciones para producir máquinas de tratamiento de caucho, aspiradoras, engranajes de precisión, camiones y automóviles.

La compañía tomó el nombre de Scania de la antigua denominación latina de la región sur de Suecia, “Terra Scania”, conocida luego como Skåne, nombre que data del siglo III. El éxito de Maskinfabriksaktiebolaget Scania en la fabricación de autos y camiones rápidamente eclipsó el negocio de la fabricación de bicicletas, que al poco tiempo cerró en forma definitiva.

Para expandir la producción de motores y vehículos, en 1910 Scania contactó a su competidor Vagnfabriks Aktiebolaget i Södertälje (VABIS) y le propuso una fusión. Esta última, fundada en 1891, fabricaba vagones de ferrocarril, camiones y automóviles. En 1911, una nueva compañía, bajo el nombre de AB Scania – Vabis, tomó todas las operaciones en Malmö y Södertälje.

En 1969 Scania – Vabis se fusionó con el fabricante de autos y aviones, Saab, y entre ambas empresas formaron Saab Scania AB. Esa unión llegó a su fin en 1995, quedando la fabricación de camiones y ómnibus constituida en una empresa nombrada Scania AB.

Scania en la actualidad fabrica camiones pesados, ómnibus, motores industriales y marinos y se encuentra entre las tres marcas más grandes del mundo en estos segmentos. Logra este posicionamiento poniendo gran énfasis en la aplicación de nuevas tecnologías y eficiencia en el consumo de combustible.

Figura 5

Scania en la actualidad



Fuente: <https://sa-internal.scania.com/sla>, s.f.

4.2 Historia de Scania en Argentina

El desembarco de Scania en el país se produjo en 1956, cuando, provenientes de Europa, llegaron los primeros camiones de lo que en su momento era Scania- Vabis. El primer modelo que se vio en las rutas argentinas fue el L 51 y más tarde se importaron los L 71 y los LS 71.

Hacia fines de la década del 60 se habían importado desde Suecia 3.500 camiones y 500 ómnibus, logrando un gran posicionamiento en el mercado local. En 1970, el gobierno nacional convocó a licitación para construir una fábrica en el país. El motivo de esto fue que a fines de los 60 cerraron más de la mitad de los ingenios por una resolución del gobierno de

Onganía y esto provocó la migración de 200.000 tucumanos. La solución de la dictadura fue el “Operativo Tucumán” que incluía exenciones impositivas y créditos blancos, entre otras cosas. De todos los proyectos presentados, el ganador fue el propuesto por Scania. Así empezó a gestarse lo que luego sería la segunda planta de la marca en América Latina.

Con una inversión inicial de 30 millones de dólares, en diciembre de 1972 se colocó la piedra basal en la localidad de Colombres, Tucumán, terreno donde luego se levantaría la planta. Se trataba de un predio de 30 hectáreas donde se construyó y desarrolló, de acuerdo a un proyecto de Suecia, un edificio de líneas modernas y estructura antisísmica que aún mantiene sus características.

El 26 de marzo de 1976 se puso en marcha el complejo industrial de Tucumán, iniciando sus actividades con la fabricación de camiones, cajas de cambio y diferenciales. El 10 de septiembre se fabricó la primera caja de cambios (modelo GR 860) y el 1° de diciembre de ese año salió de las líneas de producción el primer camión L 111 fabricado en el país.

Aquél fue un día histórico para la empresa. La salida del L 111 fue a través de una cortina de papel y el camión fue recibido con entusiasmo y mucha expectativa por parte del público presente. Ese evento contó con la presencia de autoridades nacionales, provinciales, funcionarios de la Casa Matriz de Scania (localizada en Suecia), el embajador del país escandinavo, el directorio de Scania Argentina, directivos de los primeros concesionarios en el país, todo el personal de la planta y muchos invitados especiales que fueron convocados para celebrar el lanzamiento.

La marca ya estaba posicionada en el país con los modelos importados previos a la fabricación de los L 111, pero a partir de los nuevos rodados de color naranja, nuestra marca tomó mayor relevancia en la industria del transporte nacional y se consolidó como una empresa de vanguardia. Aquél camión se caracterizaba por tener una gran potencia, confort y alcanzar una velocidad sorprendente para la época.

La producción de los ómnibus BR 116 comenzó en 1978 y recibió una rápida aprobación entre los transportistas de pasajeros. La confiabilidad y la seguridad fueron los puntos destacados del modelo.

El paso siguiente de la fábrica en Argentina fue la aparición de la Serie 2, que se lanzó en 1982. Los modelos de esta línea eran los denominados T (con motor avanzado) y R 112 (frontales), y se distinguieron por su confort y gran espacio interior para el conductor. Además, contaba con un tablero completamente ergonómico donde todo estaba al alcance del conductor y no le generaba distracciones. La capacidad de carga y el bajo consumo de combustible también fueron atributos de estos modelos que irrumpieron en el mercado con gran éxito.

Figura 6

Scania en Argentina



Fuente: <https://sa-internal.scania.com/sla>, s.f.

Mediante ese lanzamiento, que afianzó el concepto modular que ha caracterizado hasta hoy los productos que llevan la insignia del Griffin, el cliente podía elegir la unidad más apropiada para cada modalidad de transporte. En el diseño de las cabinas participó nada menos que Giorgio Giugiaro, titular de la afamada ItalDesign.

En 1983 se lanzaron los primeros motores industriales y en 1987 la planta de Tucumán implementó el proyecto “Scania Primero”, una iniciativa que, en concordancia con la Casa Matriz, se propuso asegurar la calidad, las entregas en plazo y la disminución de los costos. Al año siguiente surgieron los ómnibus K 112, que permitieron cubrir ampliamente las necesidades del transporte de pasajeros para media y larga distancia.

Figura 7

Scania en Tucumán



Fuente: <https://sa-internal.scania.com/sla>, s.f.

Durante los años 90, Scania continuó lanzando nuevos modelos al mercado, consolidando la marca en el país. El desarrollo de camiones y ómnibus de elevada potencia, con una larga vida útil y con motores de bajo consumo, produjo un aumento de las ventas en el país, principalmente a empresas de transporte de pasajeros y de carga.

Hacia 1993 surgió la recordada Serie 3 de la mano de los T y R 113. Esos vehículos, que fueron una evolución del antiguo 112, se convirtieron en un modelo muy utilizado para viajes de larga distancia y en condiciones climáticas adversas.

Un año más tarde llegaron al mercado los modelos Topline T y R 113. Estos camiones presentaban algunas diferencias con respecto a la antigua línea. Con una cabina más espaciosa, ambiente climatizado y mejores condiciones para los conductores, permitían un manejo más relajado.

A partir de 1995 la planta de Tucumán inició la producción de los camiones P 93 para América Latina. Al mismo tiempo, se produjo el lanzamiento de la caja de velocidades GRS900.

Un año más tarde la empresa celebró la fabricación de la unidad N° 20.000 en Argentina. Asimismo, en la Planta de Tucumán se realizaron fuertes inversiones en nuevas tecnologías, principalmente en el horno de tratamiento térmico.

Una vez afianzada en el país, y a raíz de sus crecientes actividades, Scania Argentina trasladó la sede de sus oficinas corporativas y comerciales a Buenos Aires, con el fin de ofrecer un servicio eficiente a todos los clientes del país.

El nuevo predio, situado en el kilómetro 34 de la Ruta Panamericana, comenzó a construirse en 1996 y fue oficialmente inaugurado el 24 de abril de 1997. No sólo se organizaron las oficinas y un Centro de Capacitación, también se edificó un moderno Centro de Distribución de Repuestos desde donde se envían todas las piezas de los diferentes modelos de Scania a todos los puntos del país.

Paralelamente, la firma obtuvo la certificación de su Sistema de Gestión de la Calidad , bajo la norma ISO 9002 y de su Sistema de Gestión Ambiental, según la norma ISO 14.001. De esta manera, Scania se convirtió en el primer fabricante de camiones que alcanzó esas certificaciones para sus tres unidades de producción en Latinoamérica. Esto incluía, además de Argentina, a México y Brasil.

Scania volvió a revolucionar el mercado en 1998 con la llegada de la Serie 4, mejorando la calidad y robustez de la Serie 3. Además, la filial local quedó completamente integrada con la producción mundial de la firma. Con la llegada del nuevo milenio, Scania Producción Tucumán aportó el diferencial que contribuyó a la fabricación del vehículo Scania número 1.000.000, unidad que una vez finalizada de producir en Holanda con aporte de las plantas de la empresa en el mundo, fue donada a la Cruz Roja Internacional.

Figura 8

Scania Producción Tucumán



Fuente: <https://sa-internal.scania.com/sla>, s.f.

En 2002 Scania Argentina adquiere la responsabilidad total de la capacitación técnica y comercial de la marca para todos los países de habla hispana del continente.

De la mano de los constantes avances tecnológicos realizados a nuestros vehículos, en 2004 Scania presentó el nuevo motor de nueve litros y cinco cilindros en línea con gestión totalmente electrónica. Este es un motor que eroga una potencia de 310 CV y cumple con la norma ambiental Euro 3. Además, se caracteriza por su funcionamiento a bajas revoluciones y bajo consumo de combustible.

En 2005 se lanza la primera edición del certamen del Mejor Conductor de Camiones de Argentina a fin de concientizar sobre la importancia de la seguridad en la habilidad del conductor profesional y elevar el prestigio de esta profesión. Debido al éxito de esta competencia localmente y a nivel mundial, en 2008 volvió a realizarse y así continúa cada dos años.

Actualmente la fábrica de Tucumán es una de las dos plantas que Scania posee en el mundo para la fabricación de componentes de transmisiones, ya no fabrica camiones ni buses. Los principales destinos de sus productos son las plantas de montaje de Scania en Brasil y Suecia.

A más de 45 años de su llegada al país, Scania continúa evolucionando y desarrollándose para seguir siendo la empresa líder en el mercado de vehículos pesados. (<https://sa-internal.scania.com/sla>, 2020).

4.3 Scania y su Misión, Visión, Valores y Principios

Scania está establecida en Tucumán desde hace 45 años. Actualmente se dedica a la producción de componentes para cajas de cambio y diferenciales los cuales son exportados en su totalidad a Brasil y Europa.

Ofrece soluciones personalizadas para su uso en una amplia gama de aplicaciones, que permite a los operadores aumentar su eficiencia y rendimiento, al mismo tiempo que reduce el impacto medioambiental. Básicamente, el objetivo es ayudar a los clientes a mejorar su rentabilidad.

El éxito de la empresa se basa en nuestros valores fundamentales y en nuestro sistema de gestión apoyado por nuestros principios, en particular nuestro compromiso hacia la mejora continua. Esta es la base de nuestra cultura corporativa y nos otorga una fuerte posición de liderazgo en un mundo crecientemente dependiente de sistemas de transporte seguros, sustentables y eficientes. Llamamos a esto “The Scania Way”, “El Modo Scania”.

La **MISIÓN** de Scania es proveer a nuestros clientes de vehículos y servicios de alta calidad para el transporte de bienes y pasajeros. Para ello, hacemos énfasis en el respeto por el individuo, las necesidades de nuestros clientes y la calidad de dichos productos. Así, buscamos crecer con un nivel sostenido de ganancias a la vez que contribuimos a una sociedad sustentable. Nuestras operaciones se especializan en producir y desarrollar productos de calidad a fin de liderar el mercado en cuanto a mayor rendimiento, menor costo de mantenimiento y mejor preservación de las condiciones medioambientales.

La **VISIÓN** de Scania es ser la empresa líder en la industria mediante la creación de valor duradero para nuestros clientes, empleados, accionistas y sociedades en las que operamos.

El **OBJETIVO** de Scania es llegar a ser la empresa líder en transporte sustentable. En este sentido debemos adaptarnos a las nuevas tendencias globales y de la industria que están cambiando nuestro trabajo continuamente.

A través del conocimiento de sus clientes, Scania mejora continuamente la calidad de sus productos y servicios. La eliminación de las pérdidas en todas sus formas es el medio a través del cual Scania asegura que todas sus entregas satisfacen las expectativas de sus

clientes. Las desviaciones constituyen una valiosa fuente de mejora continua en los diversos procesos.

Scania mejora continuamente el desempeño ambiental de sus productos, procesos y servicios. Las exigencias comerciales y los requerimientos de partes interesadas constituyen la base de la mejora, donde el cumplimiento de la legislación es fundamental. El trabajo ambiental de Scania es proactivo, basado en una perspectiva de ciclo de vida y en el principio de prevención.

El cambio climático, el crecimiento de la población y la urbanización están estrechamente relacionados con el transporte. Scania no huye de este tipo de desafíos. Estamos impulsando el cambio hacia un sistema de transporte sustentable a fin de crear un mejor mundo de movilidad para los negocios, la sociedad y el medioambiente. Estamos desarrollando las soluciones del futuro.

El transporte inteligente implica aplicar la gestión del flujo de producción y las tecnologías innovadoras, tales como la conectividad del vehículo, a las soluciones de transporte más eficientes para ciudades, industrias o logísticas.

Scania proporciona productos y soluciones de ahorro de energía mediante un alto rendimiento de la cadena cinemática y la optimización del vehículo, lo que implica lograr un servicio de primera calidad para conductores y soluciones de ingeniería.

Durante 30 años, Scania ha liderado el uso de combustibles alternativos, lo que da como resultado la gama más amplia de vehículos que funcionan con combustibles alternativos disponibles en la actualidad. Actualmente, nos ocupamos de la electrificación de las calzadas, los camiones y los autobuses.

Scania trabaja con asociaciones estratégicas, ya que muchos de los desafíos que enfrentamos requieren desarrollar alianzas amplias para las soluciones globales. Combinamos nuestra visión y competencia con los gobiernos, las universidades y otras partes interesadas

relacionadas con el comercio y la infraestructura de transporte. Tenemos en cuenta la asignación específica de transporte, los flujos de mercancías y personas, las necesidades del cliente y la infraestructura local.

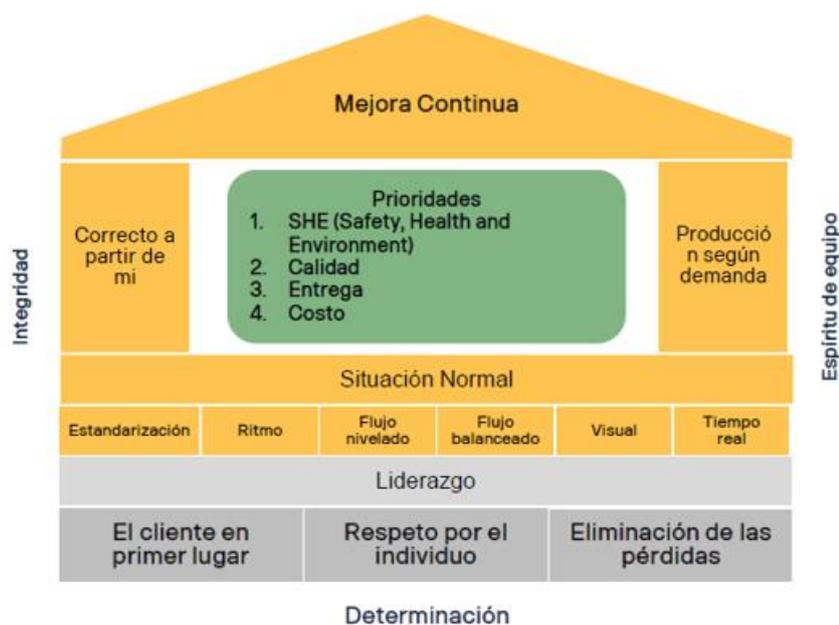
La conectividad, la electrificación y la tecnología de transporte autónomo están afectando la industria tradicional del transporte, y Scania se está posicionando bien para este cambio. Es justamente por esto que la gestión de Recursos Humanos debe acompañar este proceso.

4.4 Cultura de Scania

En cuanto a la cultura organizacional, la misma está definida en este sistema de Producción (SPS: Sistema de Producción Scania).

Figura 9

Casa SPS: Sistema de Producción Scania



Fuente: <https://sa-internal.scania.com/sla>, s.f.

La identidad de Scania se define por seis valores esenciales, los cuales constituyen el fundamento de nuestra cultura corporativa y la forma de conducirnos en los negocios.

Figura 10

Valores de Scania

Valores fundamentales Scania



El cliente en primer lugar

Sólo tenemos éxito cuando nuestros clientes tienen éxito. Al comprender su negocio ofrecemos soluciones a medida que los coloca en una posición ganadora en un sistema de transporte sustentable. Las operaciones del cliente y la eficiencia están en el centro de nuestra cadena de valor, desde la investigación y desarrollo, la elección de proveedores y la producción hasta las ventas, la entrega y la financiación de vehículos, motores y servicios.



UPDATED



Respeto por el individuo

Tratamos a los demás de la manera que queremos ser tratados. Escuchamos y entendemos. Desde los conductores de nuestros vehículos hasta todos nuestros empleados y la sociedad en general, el individuo está en el centro de todo lo que hacemos. Buscamos capturar el conocimiento, la experiencia y la ambición de cada individuo para mejorar continuamente lo que hacemos, y cómo lo hacemos.

UPDATED



Eliminación de desperdicios

Al hacer especial hincapié en la introducción de mejoras continuas en toda la organización, garantizamos resultados seguros y de alta calidad en cada una de las áreas. Las desviaciones de los objetivos y de las normas nos ayudan a identificar y eliminar desperdicios. En todo lo que hacemos, interna y externamente, nos esforzamos por optimizar nuestro flujo y la eficiencia de los recursos mientras minimizamos nuestro impacto ambiental.

UPDATED



Determinación NEW

Nuestra dedicación es máxima y estamos motivados para sobrepasar las metas. Nos sentimos orgullosos de hacer frente a los desafíos con soluciones innovadoras, y siempre aprender de nuestras experiencias. Prestar atención a los detalles mientras se comprende la globalidad, genera valor para nosotros y los clientes.

Espíritu de equipo NEW

Para ser número uno en la industria, unimos fuerzas y trabajamos abiertamente sin fronteras, con miras a un objetivo común. Vemos las diferencias y la diversidad como oportunidades y nos desafiamos mutuamente para ser mejores. Una única dirección genera fuerza colectiva y pertenencia al grupo.

Integridad NEW

Reconocemos que tenemos una responsabilidad social y siempre nos esforzamos para hacer lo correcto de la manera que corresponde. Actuamos de acuerdo con nuestra cultura, nuestros valores fundamentales y nuestros principios. Cumplimos con todas las normas legales y regulatorias. La confianza genera el vínculo con clientes, socios comerciales y la sociedad, lo que hace que sea uno de nuestros activos más importantes. Siempre cumplimos las promesas y respondemos por lo que hacemos.

Fuente: <https://sa-internal.scania.com/sla>, s.f.

Figura 11

Principios de Scania



Fuente: <https://sa-internal.scania.com/sla>, s.f.

Figura 12*Principios de Liderazgo*

Fuente: <https://sa-internal.scania.com/sla>, s.f.

Coordine, pero trabaje independientemente – tome responsabilidad

Debe pensar en forma independiente y cooperar entre las funciones, tome iniciativas y anímese a los desafíos, pero siempre con respeto a las directivas y principios de Scania.

Trabaje con los detalles, entienda el contexto

Conozca los detalles; tome responsabilidades por su propio trabajo y sus resultados, como así también por el de su equipo, de tal manera que generen valor agregado a la totalidad del negocio.

Estimule el compromiso involucrándose

Esté siempre disponible, sea claro, abierto y buen oyente como líder – Hágase cargo de sus acciones y anime a los otros a actuar.

Actúe ahora y piense a largo plazo

Actúe aquí y ahora. Siempre tenga en mente las necesidades futuras cuando tome decisiones.

Construya el conocimiento a través de aprendizajes constantes.

Mejore su competencia y la de su personal y desarrolle las actividades cuestionándose siempre qué hacemos y cómo lo hacemos.

Atrévase a Intentar – Gestionar los riesgos

Reserve tiempo para la reflexión, desafíe la situación normal, cambie de experiencia multifuncional, Benchmarking.

Estos Valores, Principios y forma de trabajar de Scania son estándares que se siguen mundialmente. Las distintas plantas alrededor del mundo comparten además de éstos, sistemas de control, auditorías, políticas, proyectos que deben implementarse en cada una. (<https://sa-internal.scania.com/sla>, 2020)

4.5 La Cultura de Scania en Tucumán

Analizando la cultura Scania en Tucumán particularmente, los valores y principios se viven diariamente y están arraigados en los colaboradores en todos sus niveles. Prima el respeto por el individuo, y el cliente en primer lugar, comenzando con el cliente interno.

Es una empresa multinacional, de clase mundial, que forma equipos altamente competitivos (constantemente se viven situaciones en las que deben adaptarse a cambios, reorganizarse y siempre se cumple con las entregas de la mejor manera) y que se propone objetivos ambiciosos y los cumple. Trabaja en constante movimiento, con nuevos proyectos, nuevas máquinas, cambio de procesos y todos se adaptan contribuyendo a la mejora continua. Se otorga independencia responsable para trabajar y se permite plantear nuevas ideas y se reconocen éstas, favoreciendo el involucramiento.

La planta no se aleja de los estándares mundiales en cuanto a su orden y limpieza, la implementación de rigurosos controles de seguridad y seguimiento cuidadoso de los estándares de operatoria. En el mismo predio, situado en otro edificio se encuentra la administración conformada por una gran oficina sin subdivisiones donde trabajan en un mismo espacio integrado el director, los gerentes, líderes y analistas. Ésta es una nueva modalidad que se implementó hace unos pocos años.

En todos los puestos se controla que se trabaje según estándares preestablecidos, que se respeten las medidas de seguridad (se realizan de forma habitual auditorías internas y externas) y que el puesto de trabajo esté ordenado y libre de riesgos. Se exige el uso de elementos de protección personal.

Existe un sistema para reportar los incidentes en todos los puestos que pudieran ocasionar accidentes, ante los cuales un equipo de Higiene y Seguridad realiza correcciones y seguimiento. Uno de los principales objetivos de Scania es el de CERO ACCIDENTES.

Mensualmente se publica una revista interna virtual a todo el personal llamada “LA BOCINA” donde se comunican todas las novedades nacionales e internacionales del rubro, los cambios organizacionales, proyectos, nuevas tecnologías, entre otros, manteniendo informado al personal a la vez que se lo hace participar de sorteos y premios. También existe una aplicación llamada “Scania World” donde se puede acceder a noticias de Scania en todo

el mundo, postularse para búsquedas en otros países, acceder a capacitaciones, postularse en proyectos internacionales, contactar a cualquier persona que trabaja en Scania.

En la empresa prima el respeto por el individuo y se observa un trato amigable entre colaboradores, jefes y gerentes. Anualmente se realiza una encuesta de clima organizacional, donde se presentan embajadores por sector que colaboran en su ejecución. Luego se comunican los resultados a las distintas áreas y se llevan a cabo dos planes de acción, uno corporativo (con las propuestas que traen gerentes, líderes, embajadores) y uno por sector (que surge del análisis del líder con su equipo).

Se realizan actividades para todo el personal y sus familias como ser visitas a planta, festejo del día del niño, maratón anual. También se fomenta la escolaridad de los hijos de los trabajadores ofreciéndoles un pago anual para comprar mochila, útiles y uniformes escolares y el pago de una beca mensual a los mejores alumnos de escuelas y colegios secundarios y universitarios.

Se conmemoran fechas patrias con alguna comida especial. Hace unos años se comenzó a poner mayor énfasis al cuidado de la salud en cuando a las comidas que ofrece nuestro comedor agregando al menú diario un “menú vida”, dando charlas de concientización de alimentación, actividad física, controles médicos necesarios, tabaquismo y adicciones, etc. También se acompaña a aquellos colaboradores que tiene enfermedades crónicas. Además un grupo de profesores de educación física visita la planta y nos enseña a realizar ejercicios para una correcta postura, para relajarnos, para mejorar la circulación sanguínea, prevenir enfermedades, dolores y molestias; y revisa los puestos de trabajo para asegurarse de que sean ergonómicos.

En estos últimos años la planta está atravesando un proceso de modernización y digitalización, sobre todo en la planta en mantenimiento y producción. Se están instalando torres de control, que son puestos con televisores donde puede verse en tiempo real la

disponibilidad de máquinas y los problemas que surgen en las líneas para responder a las necesidades en el momento en el que ocurren; esto se está extendiendo a otras áreas como ser higiene y seguridad y producción. También se está poniendo mucho énfasis en el mantenimiento preventivo de máquinas y no sólo correctivo como era en el pasado.

4.6 Estructura de Scania en Tucumán

Scania en Tucumán cuenta con nueve Gerencias: La Dirección General; Recursos Humanos; Economía & IT; Logística y Calidad, Producción de Cajas; Mantenimiento Técnico de Producción; Compras; Ingeniería y Producción de Diferenciales, con un total de 40 líderes.

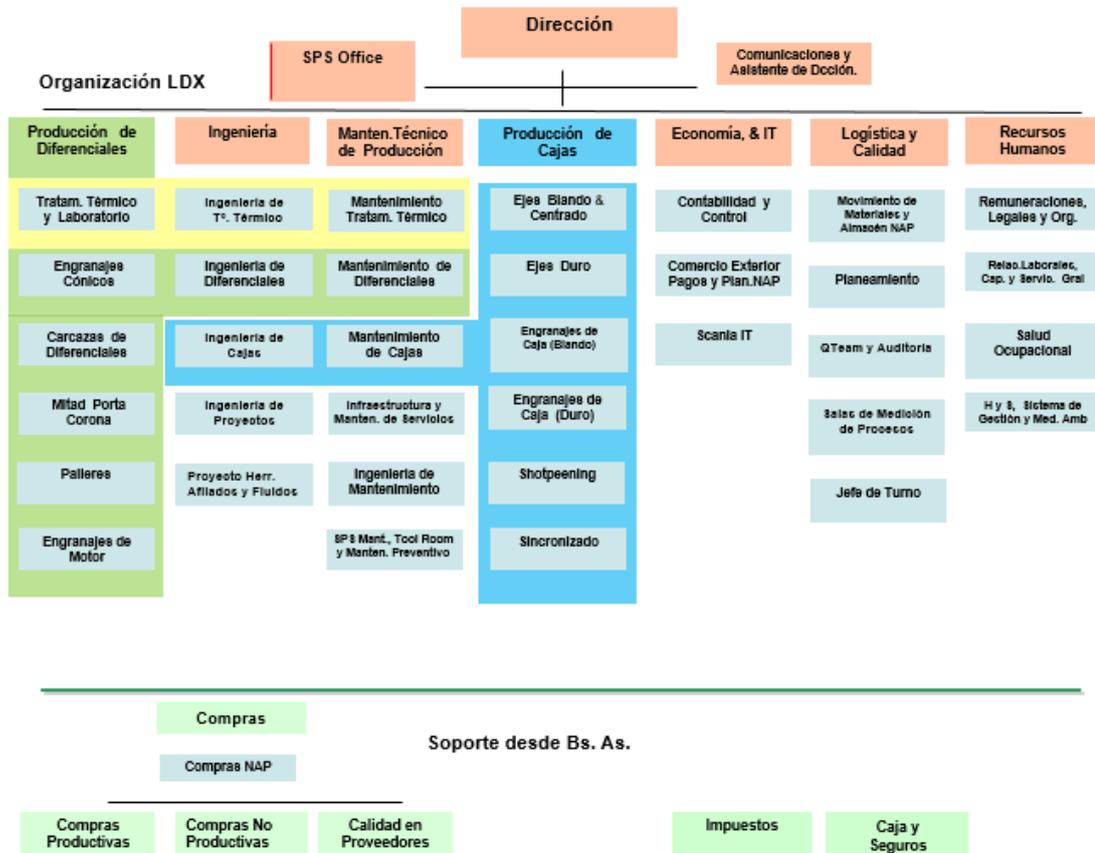
El personal se divide en mensualizados, principalmente analistas y administrativos que son 75 aproximadamente; y quincenales que comprende a los operarios de fábrica que son alrededor de 550.

Además, la organización cuenta con pasantes universitarios que son aproximadamente 20 personas y pasantes secundarios que son aproximadamente 10.

En resumen, la dotación de personal es de alrededor de 700 personas.

Figura 13

Organigrama de Scania en Tucumán



Fuente: <https://sa-internal.scania.com/sla>, s.f.

4.7 Recursos Humanos en Scania Tucumán

Recursos Humanos está liderado por una Gerencia, a la cual reportan 3 jefaturas: 1) Higiene y Seguridad 2) Remuneraciones y Legales y 3) Relaciones Laborales, Capacitación & Desarrollo y Servicios generales.

Recursos Humanos es la única área que fue liderada en el pasado por muchos años por una mujer. Era un área donde trabajada mucha gente mayor, y en oficinas no en un lugar abierto como ahora. Las mismas estaban en el primer piso, en un lugar alejado. La realidad es que los colaboradores no accedían mucho al lugar incluso les daba cierto temor acercarse. En

los últimos 10 años, esta situación cambió drásticamente. Comenzaron a ingresar personas más jóvenes al área, se reformaron las oficinas, se bajó al primer piso a un lugar muy accesible y de paso de las personas. Los colaboradores comenzaron a acercarse a hacer consultas, también los delegados gremiales con los que se fue estrechando la relación; y en los últimos 3 años aproximadamente comenzó a dársele un papel protagónico a los procesos de Capacitación y Desarrollo. Es por esto que nuestra necesidad de implementar una gestión de Recursos Humanos por Competencias es inminente y tiene que ser rápida, ya que Recursos Humanos está en el foco de la transformación.

Algo muy importante a destacar es que hoy Recursos Humanos cuenta con el apoyo de la alta dirección, se le brindan todos los recursos necesarios para esta transformación y la dirección y gerencias están abiertos a modificaciones y propuestas.

Figura 14

Estructura Interna de Recursos Humanos



Fuente: elaboración propia

Hoy el área pasó de llamarse Recursos Humanos a “Personas y Cultura”, justamente por la transformación global en el concepto de “Recursos Humanos”.

Figura 15

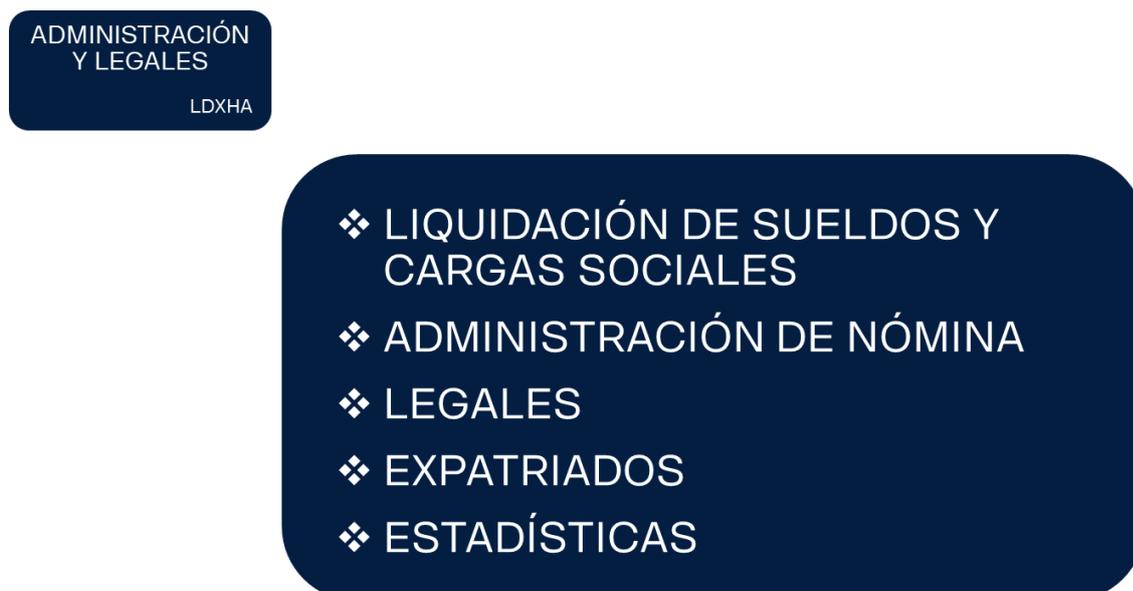
Relaciones Laborales, Capacitación & Desarrollo y Servicios Generales.



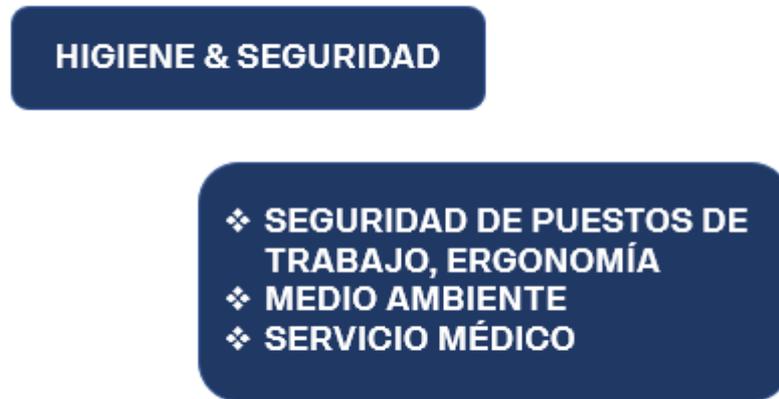
Fuente: elaboración propia

Figura 16

Administración y Legales



Fuente: elaboración propia

Figura 17*Higiene y Seguridad*

Fuente: elaboración propia

4.8 Relaciones Laborales, Capacitación y Desarrollo y Servicios Generales

Relaciones Laborales, Capacitación y Desarrollo y Servicios Generales, es el sector que lidera este cambio a gestión por competencias.

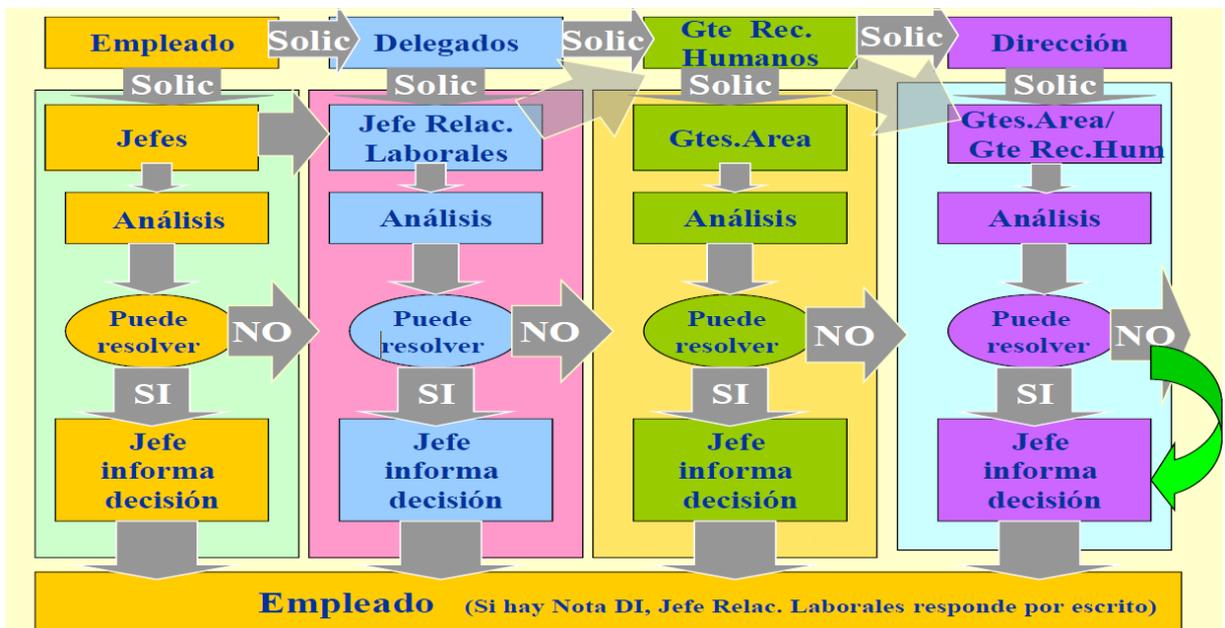
En el sector de relaciones laborales, el líder se encarga de asegurar una relación de cooperación con los gremios y coordina reuniones semanales con los responsables de los sectores de seguridad, salud, servicios generales, mantenimiento, y los delegados gremiales para seguir las gestiones de los respectivos sectores. También coordina reuniones con líderes de los distintos sectores para informarse y mantener informados al gremio sobre los distintos proyectos, desarrollo del equipo, cuestiones de calidad, seguridad, disciplina y cualquier situación que vaya a modificar la condición laboral de los trabajadores (ejemplo: llegada de nuevas máquinas, cambios en el proceso de trabajo, traslado de sector, etc). También atiende

situaciones particulares de los trabajadores y como resultado de esto gestiona colectas; tratamientos especiales junto con servicio médico como ser psicológico, atención de especialistas; sanciones disciplinarias; anticipos de haberes, etc. Sirve como un nexo entre los líderes y los colaboradores y gremio aconsejando como actuar ante ciertas situaciones y asegurando que se cumplan las disposiciones legales y el convenio colectivo de trabajo.

La relación con el gremio se fue estrechando bastante en los últimos años y la comunicación fue mejorando notablemente. El tener reuniones programadas ordenó muchísimo el trabajo y el estructurar el proceso de negociación también, ya que nos da un marco de actuación.

Figura 18

Estructura de resolución de conflictos



Fuente: <https://sa-internal.scania.com/sla>, s.f.

Relación: Empleado / Jefe

La primera comunicación del personal para plantear sus inquietudes y/o necesidades es a través de los Líderes inmediatos. *“Los líderes son responsables de los Recursos Humanos”*.

Si tales solicitudes no pudieran ser resueltas en forma directa por los Líderes, estos deben solicitar la colaboración del área Relaciones Laborales.

Los Líderes son responsables de informar a sus empleados la decisión sobre los temas planteados.

Todas las inquietudes presentadas a Relaciones Laborales son investigadas para determinar el grado de veracidad, importancia, gravedad, a los efectos de solución.

Jefe / Delegados Internos

Los Líderes deben atender inquietudes, inherentes al sector que representen, presentadas por delegados gremiales con el objetivo de brindar soluciones a las mismas, siempre que corresponda, procurando una mejora en las comunicaciones y en el clima laboral.

Si tales solicitudes no pudieran ser resueltas en forma directa por los Líderes, estos deben solicitar colaboración o asistencia del área Relaciones Laborales.

Delegados / Relaciones Laborales

Los delegados internos canalizarán sus pedidos o inquietudes a través del área Relaciones Laborales, para lo cual la misma mantiene reuniones programadas diariamente según programa foco.

Relaciones Laborales participará a las áreas involucradas cuando las inquietudes presentadas por los gremios así lo requieran, con el objeto de encontrar soluciones conjuntas o respuestas a las mismas.

Las solicitudes que no puedan ser atendidas a este nivel serán canalizadas a través de las Gerencias y las decisiones serán informadas a través de Relaciones Laborales.

Comisión Directiva / Gerencia de Recursos Humanos

La Gerencia de Recursos Humanos mantendrá reuniones mensuales con la Comisión Directiva de cada Gremio.

La Comisión Directiva presentará sus pedidos o inquietudes a la Gerencia, por escrito.

La Gerencia, cuando la naturaleza del pedido exija la vía de negociación entre Empresa y Gremio, convocará al Grupo de Negociación, caso contrario si el pedido excede el nivel de decisión de Gerencia, deberá presentarlo a la Dirección. El Grupo de Negociación actuará según objetivos establecidos por la Dirección.

Las decisiones tomadas con relación a las inquietudes presentadas, en todos los casos, serán informadas al personal a través de los Líderes.

La información a los Gremios y Delegados, en todos los casos, serán efectuadas a través del área de Relaciones Laborales.

En cuanto a capacitación y desarrollo el sector gestiona los procesos de selección, evaluación de desempeño, prepara el plan de capacitación anual y organiza las distintas capacitaciones para toda la organización según las necesidades. Planifica y lleva a cabo la encuesta de clima anual y su correspondiente plan de acción y planes de beneficios al personal, favorece las relaciones de cooperación con institutos y universidades, además de estar involucrada en proyectos de desarrollo específicos para distintos grupos de la organización realizado en forma conjunta con RRHH de Brasil y Suecia, intercambiando experiencia, conocimientos, métodos, etc.

Respecto a servicios generales es responsable del servicio de seguridad de planta (guardia de acceso, cámaras, procedimiento de crisis, etc), el servicio de comedor de la

fábrica y la flota de vehículos de la compañía básicamente, pero atiende cualquier cuestión de necesidad general que se presente como ser días festivos, eventos, trámites, compras pequeñas, etc.

4.9 Procesos de Capacitación y Desarrollo en Scania

4.9.1 Selección de Personal

Dentro de los procesos que lidera este sector, uno de ellos es el proceso de Selección de Personal. En éste, participan el Gerente y/o Jefe del área donde está la vacante a cubrir junto con el órgano de selección del departamento de Recursos Humanos que actúa como función de staff, brindando asesoría para el reclutamiento y para evaluar a los postulantes.

La decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos es responsabilidad de los órganos solicitantes, el órgano de selección sólo presta un servicio especializado, emplea técnicas de selección, recomienda a quienes considera más adecuados para el puesto y asegura que la selección se lleve a cabo cumpliendo con todas las políticas de compliance.

En general se utiliza la entrevista de selección, la cual puede ser dirigida o libre según el caso, y algunas pruebas psicológicas. Con esto se evalúan a los distintos postulantes según la descripción del puesto y los requerimientos necesarios para el mismo definido por el líder del área que solicita las entrevistas.

4.9.2 Capacitación al Personal

En primer lugar, cuando ingresa una persona a la organización recibe varios días de inducción, donde aprende sobre:

- El Sistema de Producción Global.
 - Misión, Visión y Valores.
 - Políticas de Calidad y Medio Ambiente.
 - Productos, Scania en el mundo.
 - Gremios.
 - Sistema de Producción Scania (SPS).
 - Todo lo relativo a servicios de Recursos Humanos: Horarios y Turnos de trabajo, procedimientos a seguir en caso de enfermedad y accidentes, forma de pago, licencias, etc.
- Uso adecuado de los Recursos.
 - Salud Ocupacional: Enfermedad, Accidentes.
 - Higiene y Seguridad: Tipo de prevención activa y pasiva, reporte de incidentes, condiciones inseguras, accidentes, planes de emergencia.

En cuanto al Proceso de Capacitación, el órgano de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos planifica las capacitaciones tomando 2 inputs, la información sobre necesidades de capacitación que surge de las evaluaciones de desempeño (para jornales y mensuales) y también según los pedidos de los líderes que van surgiendo. A partir de esto, busca capacitaciones acordes a las necesidades de cada sector, actualiza la base de datos de cada empleado que se capacita, informa a los gerentes y líderes de las novedades de capacitación existentes en el mercado, mide el resultado de las mismas. Esto se aplica a todo el personal: jornalizados y mensualizados.

Para capacitar al personal jornalizado desde que ingresa a la empresa y luego evaluar su desempeño se utiliza la Matriz de Conocimientos (se utiliza sobre todo para el personal jornalizado). Es la herramienta utilizada para visualizar los conocimientos que posee una

persona y el nivel de desarrollo del mismo. En ella se expresan también los conocimientos que se desarrollarán en el futuro. Se trata de un tablero que posee cada líder con la totalidad de sus colaboradores a cargo. En éste se presentan todos los procesos o tareas que el colaborador debe manejar y los mismos se evalúan con un color dependiendo si ese tipo de conocimiento es requerido o no por la persona en su puesto, si no tiene experiencia en esta tarea, si tiene un conocimiento superficial (en desarrollo), o si tiene un conocimiento medio o avanzado del puesto.

Los Líderes realizan la evaluación del nivel de conocimiento requerido vs nivel de conocimiento desarrollado por colaborador en cada puesto de trabajo, y si es necesario un soporte adicional, generan la solicitud de capacitación, y mantienen actualizada la Matriz de Conocimientos, con una frecuencia semestral o cada vez que ocurra algún cambio en la organización. La idea de esta Matriz es que el personal se capacite en todas las máquinas y procesos de su línea, para esto se planifica un plan de capacitación y rotación. El objetivo es ganar flexibilidad y desarrollar al personal, que todos los operarios de un sector conozcan todo lo que éste implica y que puedan postularse como coordinadores. Los coordinadores organizan el trabajo, son un nexo entre el líder y los colaboradores en todos los turnos de trabajo y por esta función cobran un adicional.

Para el personal mensualizado, los analistas, las capacitaciones se programan en función de los planes de acción que surgen de las evaluaciones de desempeño, tomando como base los requerimientos de su descriptivo de puesto según el nivel de desarrollo con el que cuentan.

Como consecuencia, la detección de necesidades de capacitación de cada colaborador se realizará en base a la información relevada de las siguientes herramientas:

- a- Descripciones de Puesto
- b- Evaluación de Desempeño

c- Matriz de Conocimientos

d- Análisis de RRHH con cada líder

Los líderes también participan de Capacitaciones continuamente junto con los gerentes, además tienen una reunión semanal de SPS (Sistema de Producción Scania) donde se actualizan sobre novedades de Scania en el mundo, las nuevas decisiones, tendencias, políticas, proyectos, nuevos controles, se proponen mejoras, se actualizan en cuanto a seguridad y se mantiene informado a todos sobre temas importantes de la compañía. También participan en jornadas todos los años donde se trabajan temas fundamentales como trabajo en equipo, motivación, valores, fortalezas y debilidades de cada uno, etc.

Por otro lado, se realizan campañas masivas para capacitar al personal en los valores de Scania, liderazgo, diversidad e inclusión, etc. y además todos los colaboradores tienen a disposición herramientas de autocapacitación como ser licencias gratuitas de LinkedIn Learning y otros.

4.9.3 Evaluación de Desempeño

En cuanto a la Evaluación de Desempeño de los analistas y líderes, ésta se realiza entre líder o Gerente y colaborador una vez al año. El líder evalúa tres aspectos:

1) Manejo del Trabajo:

- Aptitud Técnica
- Resolución de Problemas
- Planificación y Organización
- Autonomía, Decisión

2) Compromiso con el Trabajo:

- Actitud/ Productividad/ Uso del tiempo
- Calidad del Trabajo
- Cumplimiento de normas
- Orden, Limpieza y Seguridad

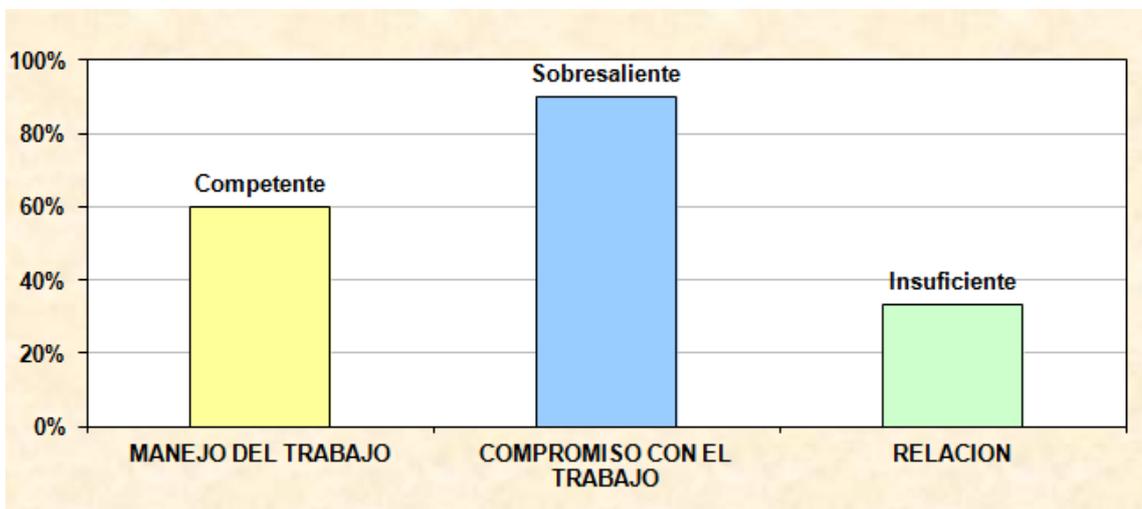
3) Relación:

- Relación con las personas
- Actitud de trabajo en equipo
- Motivador/Comunicativo

A cada uno de estos aspectos le da una importancia o peso diferente según el puesto, según el criterio del líder del área. Con la importancia y la puntuación se realiza un gráfico que da un panorama de la situación de la persona.

Figura 19

Gráfico de resultado de Evaluación de desempeño.



Fuente: <https://sa-internal.scania.com/sla>, s.f.

El líder debe analizar el gráfico generado luego de la calificación del colaborador y determinar cuáles son los factores en que la persona y el líder deberán trabajar juntos. Luego coordina una reunión con el colaborador e informa que el propósito de la misma es conversar acerca de su desarrollo. Al iniciar la reunión con el funcionario se debe reforzar esta idea para no desviarse del objetivo de esta herramienta.

Se le informa que anualmente se evalúan a todas las personas de Scania en tres dimensiones claves para la organización. De ser necesario el líder podrá explicarle en qué consiste cada una de las dimensiones evaluadas y los factores que la integran. Explica que deben trabajar juntos en el desarrollo de algunos aspectos y que sería importante que puedan lograr un compromiso de ambas partes. Le Comunica cuales son los factores y dimensiones que le parece necesario trabajar y le explica detalladamente las oportunidades de mejora y porqué considera importante desarrollar las mismas. Siempre debe ofrecer su ayuda para lograr buenos resultados.

El líder debe guiar al colaborador para establecer las acciones necesarias para su desarrollo, expresando su compromiso para con el funcionario por medio de acciones concretas y definir en conjunto plazos para la revisión del plan de trabajo acordado.

En el momento de la entrevista el líder debe abrir un espacio para conocer la opinión del colaborador e incluso recibir críticas y propuestas de mejora.

La evaluación debe ser objetiva y de un año completo, el líder debe asegurarse de no sesgarse con hechos aislados. La misma debe realizarse en un espacio confidencial, tranquilo e informar con anticipación de la misma al colaborador. Deben reconocerse las virtudes del colaborador no sólo sus deficiencias e incentivarlo a que continúe desarrollándolas.

4.9.4 Sistema de Remuneraciones

En cuanto al Sistema de Remuneraciones, contamos con dos grupos claramente definidos, los jornalizados que cobran por quincena trabajada y los mensualizados que cobran mensualmente, éstos incluyen a Analistas, Jefes, Gerentes y Pasantes. Los Jornalizados se rigen por el gremio SMATA, y en el caso de los mensualizados, están fuera de convenio. Actualmente a los trabajadores mensualizados se les otorga los mismos beneficios e incrementos salariales por inflación que los de SMATA .

Tanto Jornales como analistas cobran una porción variable de salario llamada productividad. Este cálculo toma datos de la cantidad de piezas producidas, dotación, ausentismo, horas extra trabajadas, calidad, precisión de entrega, etc. Los líderes no la cobran pero reciben una vez al año un bono en el que se combina el resultado anual de la compañía en cuanto a productividad con el resultado de la evaluación de desempeño de cada uno y se determina el mismo (puede ser distinto según el desempeño de cada uno).

Las fechas de pago de salarios están claramente definidas, publicadas a principio de año y se respetan a rajatabla.

Recursos Humanos revisa los salarios del personal mensualizado, el cual no está encuadrado dentro de un convenio, comparándolos con un promedio de los valores del mercado para cada puesto y revisa ajustes junto con la Dirección. Los Líderes son responsables del desarrollo de las competencias de sus colaboradores, permitiendo que con su formación y evolución mejoren su desempeño, productividad, resultados y como consecuencia se pueden evaluar mejoras en las retribuciones, los cuales deben ajustarse a la grilla y ser aprobados por el gerente de área.

Recursos Humanos es responsable de:

- Coordinar el proceso de determinación de salarios.
- Compilar datos globales de los salarios de Scania, tanto para establecer los salarios individuales, generales y para revisar la remuneración de todos los empleados.
- Compilar datos de mercado.
- Efectuar las negociaciones salariales con los gremios.
- Informar sobre los acuerdos colectivos y su aplicación.

Procedimiento para determinar sueldos:

1) Los Trabajadores **Jornalizados** se rigen por su convenio colectivo de trabajo. El Salario Básico se rige por el Acta Acuerdo de Multifuncionalidad y Reclasificación de fecha 20/12/99 y sus actualizaciones posteriores. Se producen cambios de nivel, transcurrido un determinado tiempo, una vez que van adquiriendo ciertos conocimientos luego de algunas evaluaciones. La responsabilidad de autorizar cambios de nivel es de las Gerencias respectivas.

2) En cuanto a los trabajadores **Mensualizados**, comienzan con un sueldo definido por el mínimo del promedio de los valores de mercado para cada puesto, adaptada a Scania, y se elabora un plan de incrementos a medida que va adquiriendo los conocimientos y dominando las tareas del sector. Se tienen en cuenta los siguientes factores:

- La responsabilidad del puesto.
- La retribución que rige en el mercado laboral para puestos similares.
- Los requerimientos del puesto.

Resumen de política retributiva para personal mensualizado:

- Gestión de retribución por individuos, cada colaborador tiene un salario individual y la evolución de la retribución es personalizada en función del desempeño.
- La determinación de la retribución para todos los puestos se hace considerando como base el Promedio de salarios del Mercado Nacional (PMN) por similitud de puestos. A partir de esta base se construyen los valores máximos y mínimos, los que se expresan en “bandas por puestos”.
- Scania recibe un “corte de salarios” que lo prepara una consultora según el reporte de 15 empresas (10 automotrices, 3 empresas financieras y 2 empresas industriales locales). Esto arroja 3 salarios para cada puesto de trabajo según se nivel de desarrollo: Junior, Pleno y Senior. Con estos 3 salarios se calcula un promedio y ese es el valor que se determina para el nivel intermedio de la grilla. A partir de ahí con ciertos porcentajes que define la dirección se calculan los valores de la grilla para el nivel principiante y nivel superior. Cuando en el corte de salarios que se recibe el resto de las empresas no reportaron el puesto que se necesita, se toma un sueldo de mercado que incluye más de 480 empresas y es proporcionado también por la consultora.
- La evolución de la retribución está en función, además del desempeño individual, de la responsabilidad del puesto y los requerimientos del mismo.
- La herramientas que sirven de apoyo en las decisiones de ajustes de salarios es la Evaluación de Desempeño.
- El promedio de las bandas de retribución por puestos en Scania Tucumán, es el promedio del mercado nacional para la Industria Automotriz, para puestos similares.
- La determinación del Nivel de Salario de una persona cuando ingresa depende de si tiene o no experiencia. Luego se hace un plan de ajustes para cada persona a aplicar

en ciertas oportunidades por ejemplo a los seis (6) meses en forma automática y luego a los doce (12) meses, en caso de ser solicitada por el Gerente del área, según desarrollo y Evaluación de Desempeño en su puesto dependiendo del caso particular del colaborador.

4.10 Fundamentos para la aplicación de Gestión de RRHH por Competencias en Tucumán.

En la presentación de la problemática al comienzo del desarrollo de la Tesis se fundamentó porqué Scania es una empresa líder en transporte sustentable y se describió el contexto en el que está inmersa.

Scania es una empresa que trabaja continuamente para reducir el impacto ambiental, busca crear valor duradero para todos sus stakeholders, trabaja para una mejora continua, está actualizándose constantemente en cuanto a procesos y tecnología.

En cuanto al contexto en el que está inmersa, la forma de trabajo está cambiando constantemente por las nuevas tendencias globales e industriales (por la introducción de la conectividad, la digitalización, la electrificación, etc) y está expuesta a una competencia sin límites por parte de otras empresas. Es por todo esto, que se deben optimizar los procesos de Recursos Humanos para brindar el soporte y estructura necesaria para que las personas, que son el recurso más importante, puedan adaptarse a todos estos cambios y ser capaces de llevar adelante estos procesos de transformación de la manera más rápida y eficiente, de esto depende que Scania continúe siendo líder en transporte sustentable.

Ahora, luego de describir más a fondo los procesos de Recursos Humanos en Scania Tucumán, se puede analizar cómo este método de gestión aportaría valor en cada proceso.

En cuanto al proceso de selección de personal, si bien en las entrevistas se evalúan habilidades, aptitudes y conocimientos basados en experiencias anteriores que son necesarios para el puesto, al no estar esto formalizado, determinado y analizado en forma de competencias para cada puesto es incluso más difícil para el líder saber qué es lo que está buscando en esta persona a ocupar la vacante y menos asegurarse de evaluar todas aquellas que son importantes para el puesto y para la organización. También es difícil para el responsable de selección (RRHH) entender qué es lo que el líder necesita ya que si se basa la búsqueda en las tareas que hará, no es fácil para una persona que no trabaja en ese puesto hacerse una idea de esto, sobre todo cuando son puestos técnicos o ajenos a su campo de conocimiento. Esta persona que ingresará quizás en un futuro no esté en ese puesto por lo que se debe evaluarla según las competencias organizacionales en primera instancia, luego evaluarla en aquellas competencias determinantes del puesto a cubrir.

La selección se está realizando de forma subjetiva e intuitiva y se centra sobre todo en actividades que la persona deberá dominar más que en competencias que debe poseer y desarrollar. Podrían hacerse las entrevistas dirigiendo la atención a los comportamientos observables que evidencien el desarrollo o la oportunidad de mejora de las competencias necesarias. De esta manera se contaría con mucha más precisión a la hora de evaluar y sería mucho más fácil dar con el perfil de la persona que necesitamos y determinar si será capaz de desarrollar las competencias necesarias para el futuro.

Cuando hay vacantes, muchas veces Scania ofrece búsquedas internas, lo que es positivo ya que motiva al personal debido a que se sienten parte de un proceso dinámico de desarrollo dentro de la organización. Esto es difícil de realizar si no contamos con un sistema de gestión por competencias para poder tener disponible el perfil de competencias de las personas y así poder hacer un filtro en las determinantes para el puesto en cuestión y encontrar a la persona que puede ocuparlo. Al no contar con esta información el proceso es

mucho más lento, subjetivo, intuitivo, y puede fracasar desmotivando al empleado al colocarlo en una posición que no concuerda con su perfil de desarrollo de competencias y a su vez no cumplimos con la necesidad del puesto a cubrir.

La empresa está atravesando un momento particular, los líderes y gerentes están llegando a su edad jubilatoria y están siendo reemplazados por personas jóvenes. Para esto debemos ir seleccionando y preparando a las personas que los sucederán, esto es fundamental para el éxito de la organización. Con este fin, tenemos que optimizar el proceso de “Key Person” que utilizamos hoy de forma muy intuitiva, en el que los gerentes seleccionan a las personas clave de la organización que tomarán estas posiciones. La base de este proceso deberían ser las competencias organizacionales, las determinantes del puesto a cubrir y el potencial que tiene la persona, por lo que la gestión de Recursos Humanos por competencias es fundamental para este proceso también. Este mismo debería facilitar el trazado de un plan de desarrollo para estos procesos de sucesión.

Hoy en día el proceso de determinación de personas clave de la organización es una discusión que tienen los gerentes de la organización, en la cual proponen analistas como “key Person”, basadas en ciertos atributos como ser: fortalezas, oportunidades de mejora, gaps de desarrollo y si alcanza/no determinadas competencias como ser: entendimiento del negocio, compromiso con los principios de liderazgo, comunicación, toma de decisiones, desarrollo de relaciones. Estas competencias fueron determinadas según lo que se cree que básicamente debe poseer un líder pero no sobre una base sólida partiendo de un estudio de principios y valores de la organización ni de su visión. Además no tienen definiciones ni comportamientos asociados por lo que cada gerente puede interpretarlas de manera diferente.

Al ser este proceso un tanto superficial e informal muchas veces ante cambios organizacionales imprevistos (renuncia, despido) se promueve como líder a otras personas que no eran key Person, ya que muchas veces de éste no resulta un plan de desarrollo claro

que el líder va siguiendo y cumpliendo con su analista. Por lo tanto en las circunstancias en que se está desarrollando hoy, este proceso no nos está siendo útil para preparar un plan de sucesión y muchas personas quedan frustradas.

Mientras la estructura continúe como hoy (tenemos sólo 35 mandos medios) debemos pensar cada vez más en la posibilidad de desarrollo horizontal para mantener motivados a nuestros colaboradores y en constante capacitación y desarrollo, ya que sólo una mínima parte de ellos tendrá acceso a posiciones de un nivel jerárquico superior. Para esto es indispensable el perfil de competencias del puesto para poder contar con esta flexibilidad y analizar las distintas posibilidades de desarrollo con que cuentan las personas y confeccionar sus respectivos planes de carrera.

En cuanto al proceso de Capacitación en Scania, cuando hablamos de operarios y analistas, por años el mismo estuvo demasiado enfocado en los conocimientos técnicos necesarios para desarrollar las tareas, los cuales sí son necesarios, pero necesitamos que se desarrollen programas amplios para generar una visión holística de la organización y desarrollar competencias, para adquirir flexibilidad y no limitar el aprendizaje a una sola posición. Capacitaciones de éste tipo permitirían solucionar problemas estratégicos de la organización y adaptarnos a los cambios y no sólo solucionar problemas de producción.

En cuanto a los líderes, quienes deben ser el motor del cambio, las capacitaciones que reciben la mayor parte de las veces se trata de talleres masivos de por ejemplo comunicación efectiva, desarrollo de equipos de alto rendimiento, las cuáles si son muy útiles pero necesitamos estar un paso más adelante, que cada líder tenga trazado un plan de desarrollo y se capacite además en lo que realmente necesita para su desarrollo individual, contando para eso con mentores preparados (sus gerentes) que los guíen en este proceso y focalizado hacia el futuro. Necesitan tener en claro cuál es el perfil que deben desarrollar y recibir un plan estructurado por parte de Recursos Humanos e impulsado por su líder.

Actualmente se están iniciando programas de capacitación interesantes, muchos de ellos se organizan y dictan desde Brasil o Suecia, el inconveniente que se da, es que al no tener definidos los perfiles de competencias, no podemos sacar el máximo provecho de ellos y capacitar a cada uno en lo necesite realmente, sino que intuitivamente se envían a capacitaciones a las personas que tienen actitud y ganas de hacerlo y que creemos que pueden necesitarlo.

Hoy en día en la organización estamos atravesando un problema grave con algunos perfiles. Se trata de casos puntuales por el momento, por ejemplo con los ingenieros en sistemas. En el mercado hay mucha oferta y con la cual no podemos competir en algunos aspectos como ser: salarios muy altos, cuando son contratados por empresas cuyo core business es IT y por lo tanto su valor de mercado es mucho mayor para estos puestos; cuando son contratados por empresas extranjeras para realizar ciertos trabajos y perciben su salario en dólares o euros y trabajan desde la comodidad de su casa.

Para retener a estos empleados, que además son clave para nuestro futuro, debemos ofrecerles capacitación acorde a sus necesidades y sin dudas que para ello necesitamos la gestión de recursos humanos por competencias, que nos permita trazar un plan de desarrollo atractivo, involucrarlos en proyectos, capacitaciones, alinear expectativas a futuro y tener claridad en cuanto a su remuneración. Si ven un horizonte de desarrollo atractivo y cuentan con la estabilidad que nos da Scania, esta dificultad se mitigaría, mejorando el clima organizacional tal como se planteó en las ventajas del capítulo 2. Es importante encontrar una solución a lo planteado anteriormente, ya que está comenzando a aparecer en otros puestos y es probable que en un futuro suceda lo mismo con el resto.

En cuanto a las evaluaciones de desempeño, en los últimos años hemos avanzado bastante en cuanto a la concientización de su importancia y por ende al cumplimiento de los líderes en su realización. Lo que requiere cambios es la técnica de evaluación de desempeño,

la misma es muy subjetiva ya que el líder establece niveles de importancia o peso de cada ítem y evalúa sin una guía de comportamientos observables sino según su interpretación. Deben determinarse competencias clave de cada puesto a evaluar, con su definición clara y con niveles de desarrollo según los comportamientos observables definidos claramente que evidencien el nivel alcanzado. Sólo de esta manera puede definirse en qué nivel de desarrollo se encuentra la persona, cuál es el GAP y como avanzar para cerrarlo. También debemos capacitar a los líderes en cómo diseñar un plan de desarrollo y como implementarlo y las evaluaciones deben hacerse más seguido, al menos dos veces al año y no una como se viene haciendo, para que la persona tenga tiempo de actuar. De esta forma el colaborador tendrá una idea más clara de qué se espera de él.

El proceso de evaluación se limita a un formulario, el analista u operario no comprende muy bien en qué se lo evalúa y no se entrega una copia de la misma. Es importante que esta pase de ser un formulario a un proceso, donde se tenga una charla previa con el grupo de analistas u operarios y líderes y se les explique en que se los evaluará para que ellos tengan tiempo de prepararse y también puedan pensar que es lo que quieren expresar ya que es una oportunidad de dar feedback al líder, sacarse dudas en cuanto a su desarrollo, salario, etc. Este proceso debería seguir con la preparación del líder para la evaluación y culminar con la evaluación en sí y con un plan de acción desarrollado en conjunto con la persona evaluada.

También es momento de pensar cuál sería la frecuencia óptima de evaluación y la posibilidad de que el colaborador pueda realizar una autoevaluación y compartirla con el líder. Hoy en día las evaluaciones tampoco cuentan con una definición clara de objetivos mensurables y no abren un espacio para hablar del futuro y alinear expectativas.

En cuanto a las evaluaciones de los líderes, nos falta un trabajo previo de determinar las características y competencias de un líder ideal en Scania, en concordancia con nuestros

valores, principios, misión y visión. Este modelo debe ser conocido y estar arraigado en todos los líderes para poder trabajar en un objetivo común. A su vez este modelo nos serviría como objetivo para todos los proyectos de desarrollo de líderes. Una vez que esto sea instaurado, sus evaluaciones de desempeño también deben transformarse en un proceso, incluir competencias clave, plan de desarrollo individual basado en competencias, objetivos mensurables para el año siguiente y abrir el espacio para una charla de alineación de expectativas a futuro.

Analizando el proceso de Remuneraciones, en cuanto al salario de los operarios jornalizados al regirse éstos por el convenio de SMATA, los mismos están determinados, no hay mucho que discutir al respecto. Al determinar el salario del personal mensualizado, el criterio para establecer la base de los mismos no es muy claro para todos, se basa en el promedio de los valores del mercado (por familia de puestos) y para definir el nivel en la grilla de mercado, se toman los resultados de la evaluación de desempeño y la antigüedad; pero como ya dijimos antes el criterio de ésta es bastante subjetiva, por lo que no está muy clara la base de evolución de los mismos. Cada puesto debe tener determinado sus requisitos en cada nivel (por ejemplo Junior, Senior, Pleno) y cada persona conocer en qué nivel está y la conexión de este con su salario y plan de desarrollo a futuro.

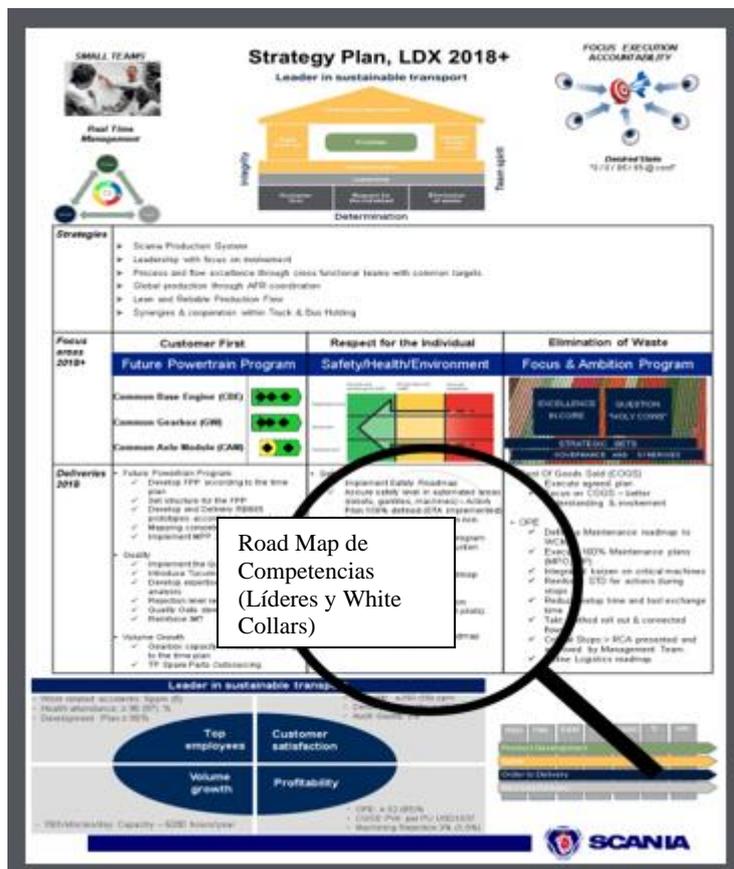
Por esta razón sería muy importante que la evolución de los salarios pueda determinarse en función de las habilidades, conocimientos, competencias que aportan las personas a la organización y en función de la evaluación de objetivos del período inmediato anterior; además del valor de mercado para puestos similares. El desempeño sería lo que guíe a las personas y éstas sabrían qué competencias les falta desarrollar para mejorar su desempeño y se pueden trazar planes de desarrollo.

Tal como plantea Chiavenato el apoyo de la alta gerencia es el requisito fundamental para el éxito de las actividades de capacitación y desarrollo, sin él se vuelven un desperdicio

de tiempo, dinero y esfuerzo. El apoyo debe ser real y constante y se debe comunicar con claridad a toda la organización. La organización además debe estar dispuesta a brindar espacio y oportunidades para que las personas apliquen las nuevas competencias y los conocimientos que han adquirido en la capacitación. Actualmente contamos con el apoyo de la alta dirección y los recursos necesarios para capacitar por lo que debemos desarrollar un sistema de gestión que nos permita maximizar sus beneficios, de esta forma focalizaremos todos los esfuerzos hacia un objetivo común. Tan es así que la gestión de Recursos Humanos por Competencias es uno de los pilares del plan estratégico de la organización actualmente.

Figura 20

Plan Estratégico



Fuente: <https://sa-internal.scania.com/sla>, s.f.

CAPÍTULO 5- GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS EN SCANIA GLOBAL

5.1 Avances en Scania Brasil y alineación y planificación conjunta

Desde que la autora de este trabajo cursó Gerencia de Recursos Humanos en su MBA, comenzó su preocupación de la inexistencia en Scania de un sistema de Gestión de Recursos Humanos por Competencias.

Al no existir el enfoque de competencias, ni siquiera la definición de Competencias se comenzó por averiguar en Scania Suecia y Brasil si venían trabajando en esto ya que siempre que se ponen en marcha proyectos, deben estar alineados con Scania Global, para unificar criterios y poder trabajar en conjunto, favoreciendo la integración con el resto del mundo.

Se decidió avanzar e interiorizarse en primer lugar con los avances en la materia en Scania Brasil, por las similitudes en cuanto a cultura, por lo que se llevaron a cabo reuniones con el equipo de desarrollo de competencias para poder planear el proyecto en conjunto y observar como se venía desarrollando esto allí. Ellos venían trabajando en workshops con los líderes con asesoramiento y asistencia de una consultora. A su vez ellos estaban alineados con Suecia en este desarrollo, lo que dio tranquilidad de que no se apartarían de la visión global.

Como punto de partida, realizaron un estudio de cultura en Brasil, determinando que era evidente la necesidad de pasar de una cultura jerárquica (con niveles muy marcados en la cual los empleados realizan lo que el jefe les solicita) a una cultura adhocrática (más flexible, con empleados más proactivos que pueden tomar decisiones y anticiparse a problemas).

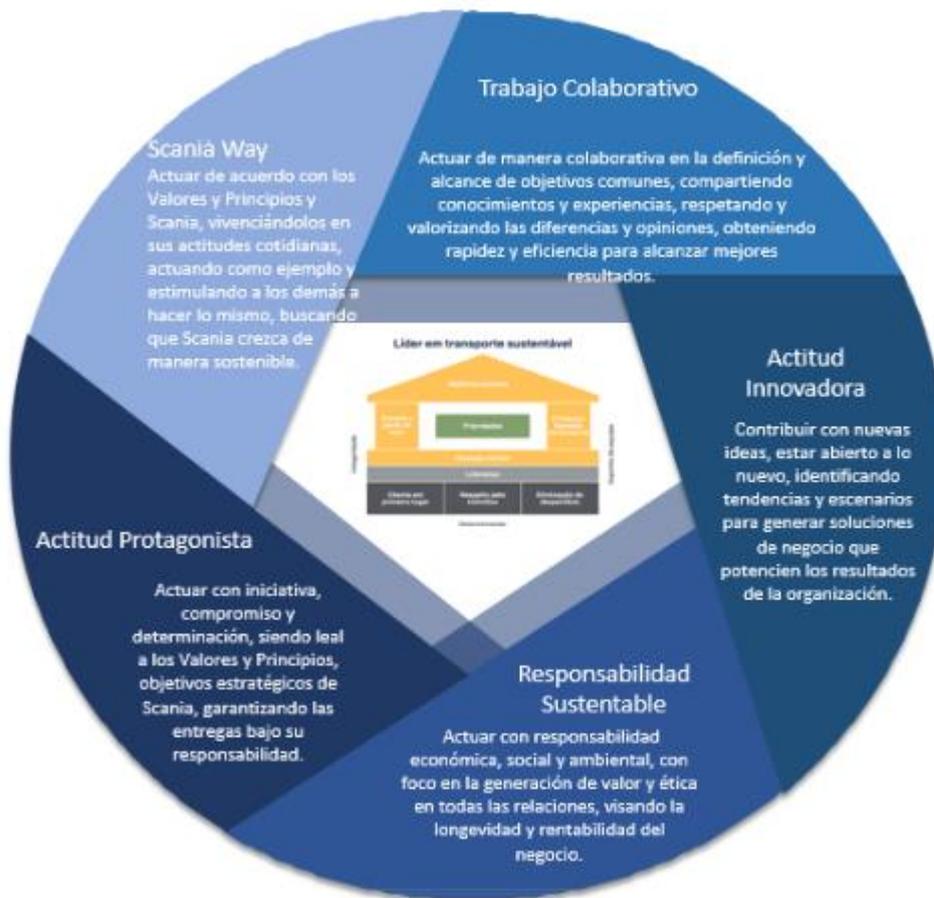
También surgió claramente la necesidad de capacitar a los líderes ya que los gerentes notaban

esta necesidad de definir competencias y aplicarlas y los jefes no, argumentaban que al tener principios, valores, misión, visión, no era necesario agregar algo más como ser las competencias, cuando en realidad estas no agregan conceptos sino que determinan el modo, el cómo cumplir con esta misión, visión, principios y valores.

Es muy importante capacitar a los líderes y despertarles esta necesidad e interés por la definición y aplicación de competencias ya que son quienes guiarán el proceso de cambio y motivarán a su personal para que se adapte a este.

5.2 Competencias Organizacionales

El departamento de desarrollo de competencias en Brasil junto con la consultora y partiendo de los resultados de workshops con los líderes determinaron las competencias Organizacionales de Scania. En Tucumán, Recursos Humanos junto con la Dirección y Gerencias, decidieron tomar estas competencias organizacionales y trabajar con las específicas.

Figura 21*Competencias Organizacionales de Scania global*

Fuente: <https://sa-internal.scania.com/sla>, s.f.

En Brasil además analizaron las distintas competencias organizacionales según los distintos niveles de liderazgo y lo describieron:

Figura 22

Pipeline de Liderazgo Scania

PIPELINE DE LIDERAZGO SCANIA

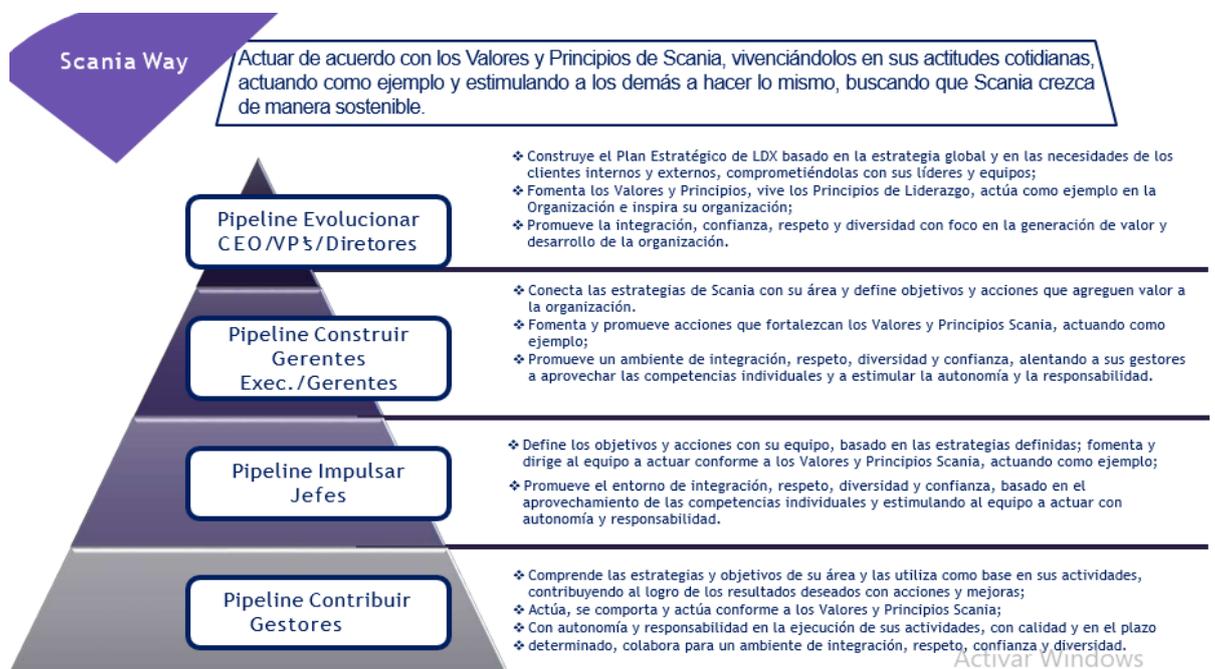


Esta estructura de Pipeline pretende dirigir las rutas de desarrollo y preparar líderes y profesionales para los caminos de hoy y del futuro de Scania, contribuyendo a su sostenibilidad y evolución.

Fuente: <https://sa-internal.scania.com/sla>, s.f.

Figura 22

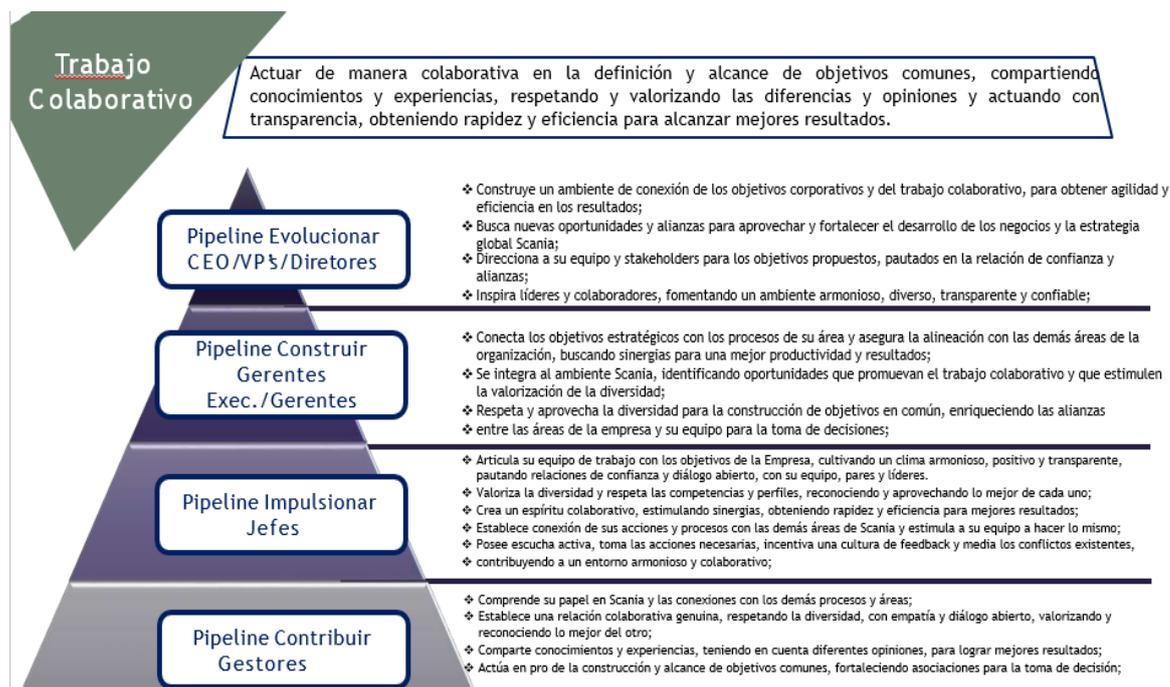
Competencia n°1 Scania Way



Fuente: <https://sa-internal.scania.com/sla>, s.f.

Figura 23

Competencia n°2 Trabajo Colaborativo



Fuente: <https://sa-internal.scania.com/sla>, s.f.

Figura 24

Competencia n°3 Actitud Innovadora

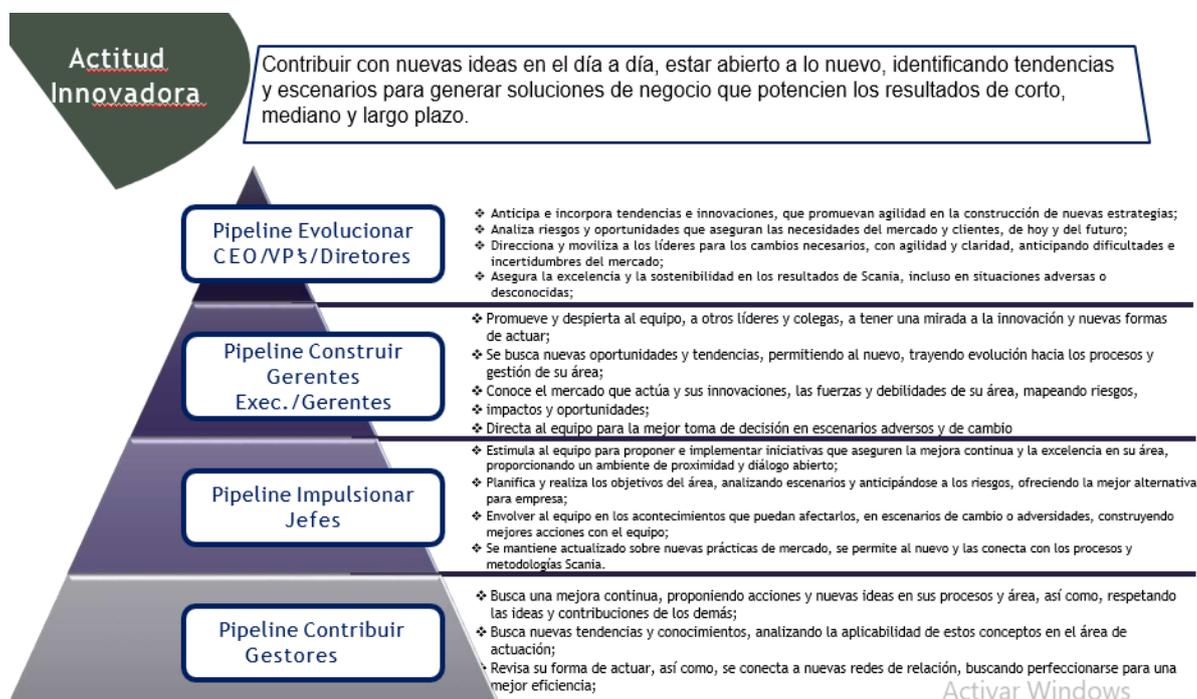
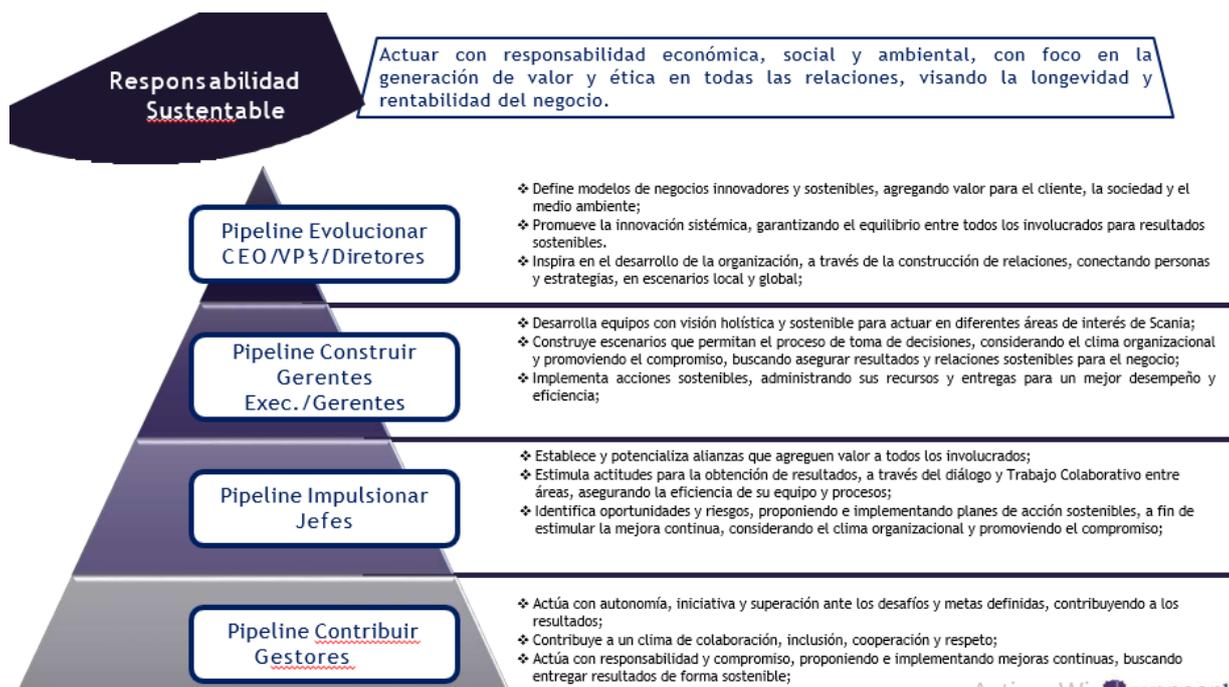


Figura 25

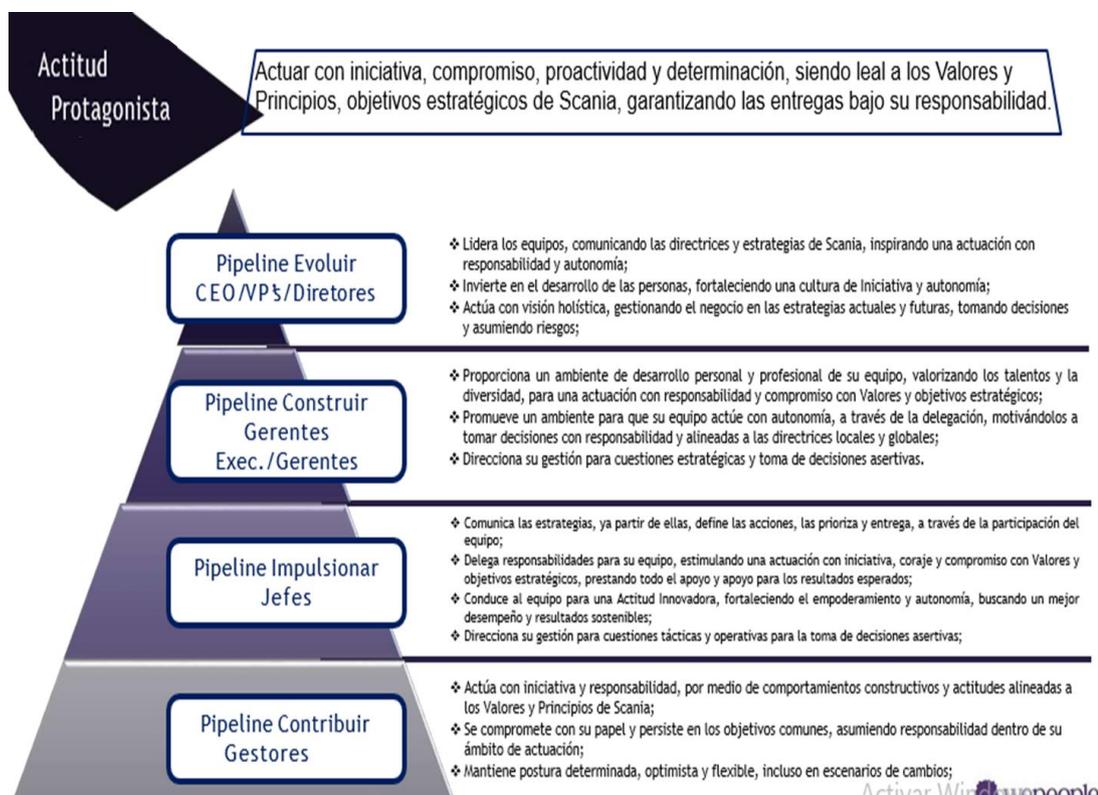
Competencia n° 4 Responsabilidad Sustentable



Fuente: <https://sa-internal.scania.com/sla>, s.f.

Figura 26

Competencia n°5



Fuente: <https://sa-internal.scania.com/sla>, s.f.

Se Consultó también con el departamento correspondiente en Scania Suecia y ellos comenzaron a hacer encuestas al personal y otro tipo de actividades para determinar las competencias necesarias para el futuro directamente. Probablemente ellos ya se encuentran en la etapa de cultura adhocrática por lo que tiene más sentido concentrarse en lo que necesitarán para el futuro. Esto también sirvió mucho en este proyecto para tomar más conciencia de que al hacer un cambio se debe enfocar a lo que se necesitará en el futuro y no solamente a mejorar lo que existente hoy. De todas formas se compartió el material, les pareció correcto e incluso incorporaron las competencias organizacionales.

Luego en Brasil continuaron con el desarrollo de competencias de Negocio y luego de competencias específicas. Necesitaban desarrollar las competencias de negocio ya que ellos cuentan con 5 fábricas dentro de la organización, no sólo la fábrica de transmisiones con la que cuenta Scania en Tucumán y concluyeron que cada organización tendría competencias diferentes.

A partir de esto se comenzó a rediseñar los perfiles de puesto y avanzando en un plan de redefinir el resto de los procesos de Recursos Humanos basados en competencias. En todo este proceso Scania Brasil y Argentina estuvieron en constante interacción y revisión.

CAPÍTULO 6- PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS EN SCANIA TUCUMÁN

6.1 Sus Comienzos

Luego de que Recursos Humanos tomó conciencia de la necesidad de implementación de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias, se llevaron a cabo algunas conversaciones con la dirección y se presentó una propuesta formal con el objetivo de este proyecto al directorio y gerencias.

El primer paso era definir las competencias específicas de Scania. Luego se presentarían las organizacionales y específicas a la gerencia y dirección y una vez validadas, se comenzaría a trabajar en una propuesta con el fin de rediseñar todos los procesos de recursos humanos basándose en éstas. El equipo de trabajo se constituyó por el líder de relaciones laborales, capacitación & desarrollo y su equipo de trabajo, conformado por dos analistas de Recursos Humanos que se encargan de los procesos de selección, capacitación y evaluación de desempeño y la autora de este trabajo, quien en ese momento se encontraba en remuneraciones y legales dentro de Recursos Humanos y comenzaba a iniciarse en capacitación & desarrollo y relaciones laborales.

Como primer paso se llevó a cabo este mismo test de cultura que se realizó en Brasil con los líderes de Scania Argentina y se obtuvo prácticamente los mismos resultados. Por lo tanto se concluyó que, al tener una cultura bastante equivalente con Brasil se podría trabajar en paralelo ya que las necesidades eran similares. Desde este momento también se tuvo presente que habría que lidiar con la resistencia al cambio de un grupo específico, necesitarían trabajar con los líderes para concientizarlos de la importancia de la gestión por competencias. Se escucharon algunos comentarios de ellos como “ya tenemos misión, visión,

principios y valores, ahora otro concepto más: competencias, ¿para qué?” “. El foco estaría en mostrarles que las competencias son el modo de hacer las cosas, el CÓMO y que surge de los valores y principios de la organización, no son ningún concepto nuevo; y como tal nos facilitarán la concreción de la visión.

6.2 Competencias Específicas

Se organizó una jornada para analizar en detalle las competencias organizacionales con la dirección, y se determinó que éstas eran totalmente aplicables y que se corresponden con un modelo que se debe compartir mundialmente.

Luego se decidió trabajar en competencias específicas en Tucumán directamente, sin la necesidad de definir competencias de negocio como hizo Brasil. Para esto, se comenzó por analizar los principios globales de Scania, para que las Competencias, sus definiciones y comportamientos asociados se no se alejen del modelo de pensamiento global.

A partir del análisis de estos principios, de las competencias organizacionales definidas por Brasil, más el material de apoyo a los principios, un resumen de comportamientos aceptados en Scania y ejemplos de competencias específicas de otras industrias que facilitó un consultor de Recursos Humanos; se definieron las competencias específicas y a partir de éstas los comportamientos asociados a las mismas. Todo esto se fue presentando a la dirección y se fue modificando en conjunto hasta que todos los gerentes y el director se sintieron identificados y satisfechos con la propuesta. Estos inputs sirvieron muchísimo, además de que los distintos puntos de vista enriquecieron el proceso de definición de competencias, los gerentes y director demostraron un alto compromiso con el proceso y entendimiento de la importancia del mismo.

Figura 27*Comportamientos aceptables*

Qué decimos y hacemos



“Desafíe su situación normal – asigne tiempo para la reflexión y tiempo para lo inesperado”

“Defina su cliente y trabaje de acuerdo a las expectativas del cliente”

“Aliente un enfoque holístico y trabaje funcional y horizontalmente”

“Vaya y vea”

“Entender y describir -el flujo- establecer la situación normal y tomar cuidado con las desviaciones”

“Entregue lo que prometió, a tiempo”

“Celebre los éxitos”

“Permita los errores pero aprenda de ellos”

“Mejores sus propias competencias y la de su gente de acuerdo con el plan de desarrollo”

“Dé responsabilidades y haga seguimientos frecuentes”

“Planifique tiempo para forjar relaciones con los individuos en su equipo y esté disponible para asegurar la eficiencia del mismo (=construir confianza)”

“Conecte actividades a objetivos de largo plazo”

“Actúe proactivamente y tome decisiones – teniendo en cuenta las implicancias”

“Trabaje con feedback, lecciones aprendida y reflexiones”

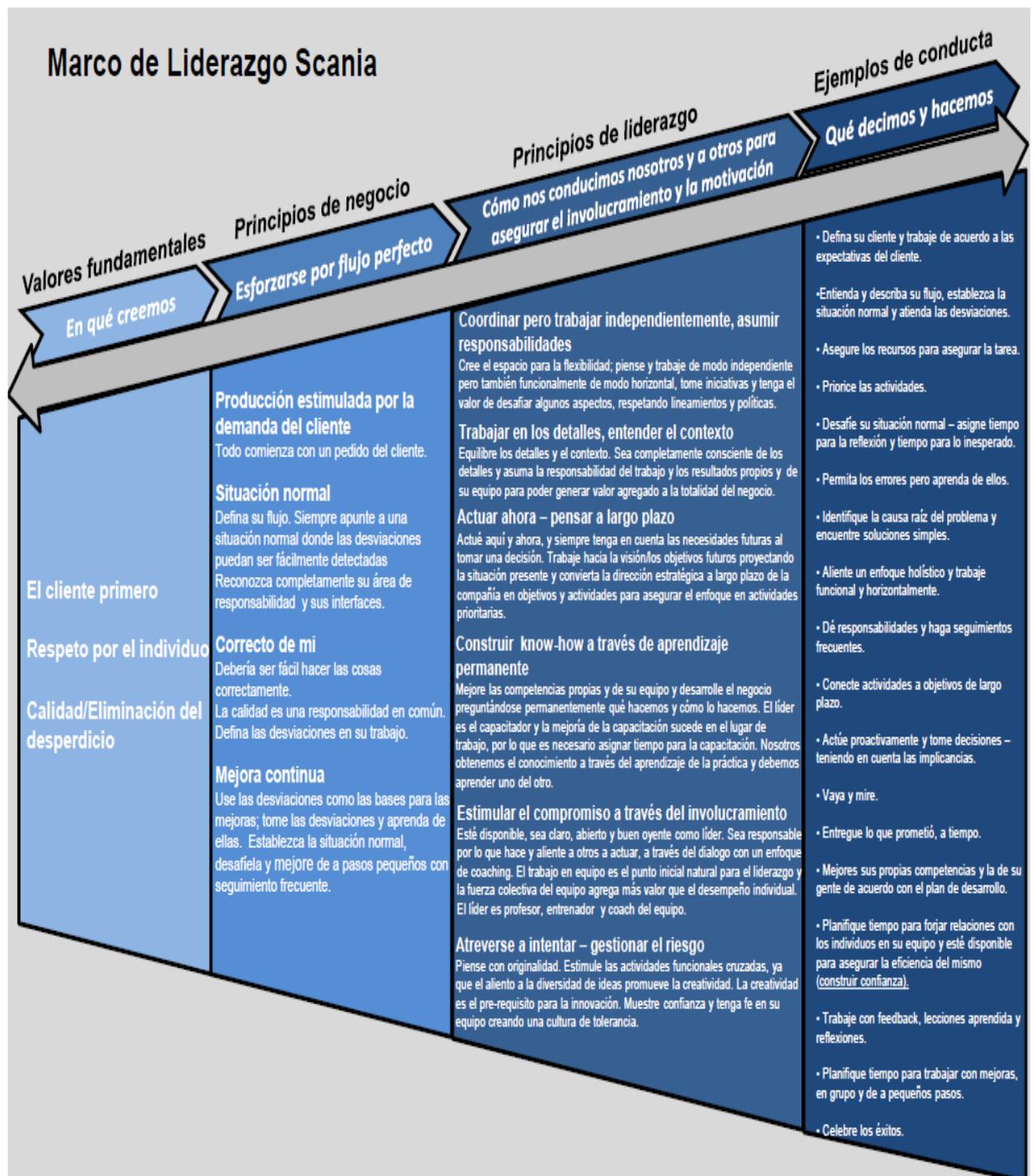
“Identifique la causa raíz del problema y encuentre soluciones simples”

“Planifique tiempo para trabajar con mejoras, en grupo y de a pequeños pasos”

Fuente: <https://sa-internal.scania.com/sla>, s.f.

Figura 28

Marco de liderazgo en Scania: valores, principios, conducta



Fuente: <https://sa-internal.scania.com/sla>, s.f.

Figura 29

Competencias específicas asociadas a cada principio, definición y comportamientos

asociados

Principios	Competencias Específicas	Definición	Comportamientos
Coordinar pero trabajar independientemente, asumir responsabilidades.	Trabajo en Equipo	Es la capacidad del colaborador para establecer relaciones efectivas de trabajo dentro de la organización. Implica desarrollar relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las responsabilidades propias sino también por las del resto del equipo de trabajo. Es la capacidad de trabajar con otras personas y conseguir metas comunes.	<ul style="list-style-type: none"> • Coopera con sus compañeros y comparte información. • Entiende la interdependencia de los miembros del equipo. Tiene claridad acerca de como sus actividades impactan en el resultado grupal • Desarrolla relaciones interfuncionales . • Respeta los acuerdos logrados.
	Organización del trabajo	Es la habilidad de ejecutar trabajos siguiendo normas y secuencias planificadas de acciones; actuar de acuerdo a un plan establecido; administrar en forma eficaz y eficiente los recursos disponibles; aplicar técnicas de planificación y control de procesos.	<ul style="list-style-type: none"> • Entiende los procesos bajo su influencia. Establece la situación normal y atiende las desviaciones. • Asegura los recursos para asegurar la tarea. • Conecta sus actividades a los objetivos organizacionales. • Planifica y prioriza las actividades.
	Responsabilidad	Disposición a actuar en pos del cumplimiento de tareas, compromisos u obligaciones adquiridas por él mismo, asignadas por sus superiores y/o por las personas a su cargo. Tiene clara conciencia del cuidado de los bienes que se le han asignado para la realización del trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple con las tareas asignadas en los plazos establecidos realizando seguimiento adecuado. • Se esfuerza para hacer lo correcto de la manera que corresponde.

Trabajar en los detalles, entender el contexto.	Capacidad de análisis	Capacidad para identificar, comprender y evaluar las diferentes variables que inciden en la consecución de un objetivo, determinando las posibles alternativas de viabilidad, teniendo en cuenta su repercusión en los niveles de calidad y eficiencia esperados.	<ul style="list-style-type: none"> • Prioriza las actividades. • Identifica la causa raíz del problema y encuentra soluciones pertinentes. • Go & See. • Hace foco en los detalles oportunamente.
	Adaptabilidad	Es la capacidad de adaptarse al contexto y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y/o con personas y grupos diversos; aceptar sin problemas los cambios en la propia organización o en las responsabilidades del puesto.	<ul style="list-style-type: none"> • Desafía su situación normal –asigna tiempo para la reflexión y tiempo para lo inesperado. • Asimila rápidamente cambios de objetivos, métodos y estructuras. • Muestra interés y entusiasmo ante nuevos escenarios.
Actúe ahora, piense a largo plazo.	Diligencia	Agilidad y eficiencia para actuar. Se anticipa a dificultades y potenciales problemas. Actúa con autonomía orientado por una visión integral.	<ul style="list-style-type: none"> • Toma decisiones teniendo en cuenta necesidades actuales y futuras. • Actúa con autonomía suficiente orientado por el marco estratégico. • Resuelve: Organiza y coordina recursos para el logro de objetivos en tiempos menores a lo esperado.
	Iniciativa	Influencia activa en los acontecimientos, visión de oportunidades y actuación por decisión propia.	<ul style="list-style-type: none"> • Go & See • Actúa proactivamente y toma decisiones –teniendo en cuenta las implicancias y riesgos de las mismas.
	Pensamiento Estratégico	Habilidad para asimilar rápidamente los cambios del entorno, oportunidades y amenazas, y para identificar las características propias de la organización, debilidades y fortalezas. Es poder traducir estos cambios y características a la ejecución de acciones y planes concretos que permitan el desarrollo de la	<ul style="list-style-type: none"> • Conecta actividades a objetivos de largo plazo. • Conoce y utiliza documentos importantes: HSIM - Strategic Plan - SHE. Cumple con la legislación correspondiente. • Concentra sus esfuerzos en actividades que generen mayor valor. • Resguarda el prestigio y la confianza que la organización sostiene ante

		empresa.	otros agentes sociales.
Construir el know How a través del aprendizaje continuo.	Empoderamiento	Dar poder al equipo de trabajo, potenciándolo. Hace referencia a fijar claramente objetivos de desempeño con las responsabilidades personales correspondientes. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior al negocio.	<ul style="list-style-type: none"> • Comparte su punto de vista. Anima a los demás a expresar sus opiniones e ideas. • Respeta la diversidad y se esfuerza por crear espacios de inclusión.
	Aprendizaje	Es la inquietud y curiosidad constante por saber más sobre las cosas, hechos y personas; participar activamente en actividades de aprendizaje; recurrir a los demás como fuente de información; mostrar una actitud de apertura a los cambios del conocimiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra interés constante por adquirir nuevos conocimientos. • Desafía los estándares • Busca y proporciona información a los demás miembros del equipo. • Está presente, interesado. • Es receptivo a los cambios, aplica nuevos conocimientos.
Estimular el compromiso a través del involucramiento	Comunicación Efectiva	Es la capacidad de transmitir ideas con claridad y precisión, verificando la comprensión de sus mensajes y utilizando un lenguaje que se ajuste a sus interlocutores. Identifica, mantiene y utiliza redes de contacto que promueven y/o contribuyen al logro de objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> • Se expresa de manera coherente y fluída logrando comunicar eficientemente. • Busca y ofrece feedback. • Escucha atentamente buscando entender los intereses de la otra parte. Verifica. • Genera acuerdos por medio de sus conversaciones.

	Desarrollo del Equipo	Habilidad para desarrollar el equipo. Reconoce las fortalezas de sus colaboradores y las potencia en beneficio del grupo. Brinda apoyo y feedback constante. Asimismo, entrena, motiva, gestiona el desempeño, lidera el proceso de enseñanza y aprendizaje de su equipo.	
	Liderazgo	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, su seguimiento y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Motivar e inspirar confianza. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Ejerce una fuerte influencia en sus compañeros. Tiene la habilidad de persuadirlos y promover en ellos una alta motivación para cumplir con los objetivos. • Está atento a las necesidades y desafíos de los demás y ofrece su ayuda.
Areverse a Intentar, gestionar los riesgos.	Juicio Crítico	Consiste en tener una mirada crítica del propio trabajo, mostrar inquietud y curiosidad constante por saber más sobre cosas, hechos y personas; buscar más allá de las preguntas rutinarias; pedir información concreta sobre los hechos, no conformarse con las primeras soluciones a los problemas.	<ul style="list-style-type: none"> • Investiga, interpreta y juzga desde diferentes perspectivas. • Pensamiento lógico. • Toma decisiones basado en hechos. • Cuestiona los paradigmas.

	Flexibilidad	Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, o bien adaptar el propio enfoque a medida que la situación lo requiera.	<ul style="list-style-type: none"> • Reconoce la validez de los puntos de vista de otros y está dispuesto a cambiar sus propias ideas. • Se anticipa a los cambios y adapta su trabajo para atender nuevas necesidades.
	Creatividad e innovación	Establece soluciones innovadoras y ajustadas a las necesidades, siendo proactivo en la generación de ideas que agreguen valor. Analiza y comprende el entorno en el que se encuentra, desarrollando conceptos, métodos y enfoques nuevos para el trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Propone nuevas maneras de hacer las cosas para agregar valor. • Plantea respuestas alternativas.

Fuente: elaboración propia

Luego de definir las competencias específicas para la organización en general, surgió la duda respecto de los puestos de liderazgo, si los mismos compartían las definiciones y comportamientos generales definidos o debíamos hacer algunas modificaciones. De este análisis resultaron algunas adaptaciones.

Figura 30

Competencias específicas asociadas a cada principio, definición y comportamientos asociados (líderes).

Principio	Competencia	Definición	Comportamientos Leadership
Coordinar pero trabajar independientemente, asumir responsabilidades.	Trabajo en Equipo	Es la capacidad del colaborador para establecer relaciones efectivas de trabajo dentro de la organización. Implica desarrollar relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las responsabilidades propias sino también por las del resto del equipo de trabajo. Es la capacidad de trabajar con otras personas y conseguir metas comunes.	<ul style="list-style-type: none"> • Alienta un enfoque holístico y trabaja funcional y horizontalmente. • Planifica tiempo para trabajar con mejoras, en grupo y de a pequeños pasos. • Planifica tiempo para forjar relaciones. Está disponible. Construye confianza. • Trabaja con feedback, lecciones aprendidas y reflexiones. • Respeta los acuerdos logrados.
	Organización del trabajo	Es la habilidad de ejecutar trabajos siguiendo normas y secuencias planificadas de acciones; actuar de acuerdo a un plan establecido; administrar en forma eficaz y eficiente los recursos disponibles; aplicar técnicas de planificación y control de procesos.	<ul style="list-style-type: none"> • Entiende y describe su flujo, establece la situación normal y atiende las desviaciones. • Asegura los recursos y coordina las tareas para el logro de objetivos. • Conoce en tiempo real los procesos que lidera. • Conecta actividades a objetivos de largo plazo. • Planifica y prioriza las actividades. • Delega responsabilidades y hace seguimientos frecuentes.
	Responsabilidad	Disposición a actuar en pos del cumplimiento de tareas, compromisos u obligaciones adquiridas por él mismo, asignadas por sus superiores y/o por las personas a su cargo. Tiene clara conciencia del cuidado de los bienes que	<ul style="list-style-type: none"> • Toma iniciativa y propone desafíos para su equipo, respetando las políticas de Scania. • Presta atención a los detalles y comprende el contexto global • Garantiza las entregas bajo su responsabilidad.

		se le han asignado para la realización del trabajo.	
Trabajar en los detalles, entender el contexto.	Capacidad de análisis	Capacidad para identificar, comprender y evaluar las diferentes variables que inciden en la consecución de un objetivo, determinando las posibles alternativas de viabilidad, teniendo en cuenta su repercusión en los niveles de calidad y eficiencia esperados.	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica la causa raíz del problema y encuentra soluciones simples. • Go & See. • Se asegura de estandarizar soluciones a desviaciones y las comparte con la organización. • Conoce la contribución del resultado de su proceso en los productos finales y en el negocio de Scania.
	Adaptabilidad	Es la capacidad de adaptarse al contexto y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y/o con personas y grupos diversos; aceptar sin problemas los cambios en la propia organización o en las responsabilidades del puesto.	<ul style="list-style-type: none"> • Adopta rápidamente los nuevos desafíos o cambios de contexto que se le presentan. • Tiene conocimientos de la situación y las características de su gente, por lo que rápidamente puede adaptarse y adaptar a su equipo según las circunstancias.
Actúe ahora, piense a largo plazo.	Diligencia	Agilidad y eficiencia para actuar. Se anticipa a dificultades y potenciales problemas. Actúa con autonomía orientado por una visión integral.	<ul style="list-style-type: none"> • Toma decisiones teniendo en cuenta necesidades actuales y futuras. • Toma decisiones basado en hechos. Gestiona y valora la información en tiempo real. • Busca oportunidades de mejora constantemente e implementa
	Iniciativa	Influencia activa en los acontecimientos, visión de oportunidades y actuación por decisión propia.	<ul style="list-style-type: none"> • Go & See. • Propone acciones que generan valor para la organización. • Actúa proactivamente y toma decisiones – teniendo en cuenta las implicancias. • Desafía los procesos/ estándares.

	Pensamiento Estratégico	Habilidad para asimilar rápidamente los cambios del entorno, oportunidades y amenazas, y para identificar las características propias de la organización, debilidades y fortalezas. Es poder traducir estos cambios y características a la ejecución de acciones y planes concretos que permitan el desarrollo de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Conecta actividades a objetivos de largo plazo. • Entiende el contexto y las demandas de la unidad y planifica sus actividades en relación a los mismos. • Concentra sus esfuerzos en actividades que generen mayor valor.
Construir el know How a través del aprendizaje continuo.	Empoderamiento	Dar poder al equipo de trabajo, potenciándolo. Hace referencia a fijar claramente objetivos de desempeño con las responsabilidades personales correspondientes. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior al negocio.	<ul style="list-style-type: none"> • Comparte su punto de vista y estimula a las personas de su equipo animándolas a actuar. Respeto la diversidad y genera espacios de inclusión. • Genera sentido de pertenencia e interdependencia. • Genera una responsabilidad compartida. • Identifica las fortalezas y oportunidades de mejora de cada miembro de su equipo. • Reconoce los logros • Brinda feedback constante
	Aprendizaje	Es la inquietud y curiosidad constante por saber más sobre las cosas, hechos y personas; participar activamente en actividades de aprendizaje; recurrir a los demás como fuente de información; mostrar una actitud de apertura a los cambios del conocimiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Perfecciona su capacidad y la de su equipo, desarrolla la operación cuestionando constantemente lo que hacemos y la forma en que lo hacemos. • Busca y proporciona información • Está presente e interesado. • Es receptivo a los cambios, aplica nuevos conocimientos. • Brinda espacios para

			compartir experiencias y conocimientos logrados.
Estimular el compromiso a través del involucramiento.	Comunicación Efectiva	Es la capacidad de transmitir ideas con claridad y precisión, verificando la comprensión de sus mensajes y utilizando un lenguaje que se ajuste a sus interlocutores. Identifica, mantiene y utiliza redes de contacto que promueven y/o contribuyen al logro de objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> • Se expresa en forma coherente y fluida logrando comunicar la información en forma eficiente. • Trabaja con feedback, lecciones aprendidas y reflexiones. • Mantiene a los miembros informados y al corriente de los temas que les afectan. Comparte toda la información importante y útil. • Escucha activamente y verifica el mensaje.
	Desarrollo del Equipo	Habilidad para desarrollar el equipo. Reconoce las fortalezas de sus colaboradores y las potencia en beneficio del grupo. Brinda apoyo y feedback constante. Asimismo, entrena, motiva, gestiona el desempeño, lidera el proceso de enseñanza y aprendizaje de su equipo.	<ul style="list-style-type: none"> • Dirige, influye y cuida al equipo a cargo, clarificando la misión, visión y metas compartidas, organizando sus actividades y promoviendo su motivación y sinergia para construir sentido de equipo. • Planifica tiempo para trabajar con mejoras, en grupo y de a pequeños pasos. • Planifica tiempo para forjar relaciones con los individuos en su equipo y está disponible para asegurar la eficiencia del mismo (construir confianza). • Permite los errores y aprende de ellos. • Mejora sus propias competencias y la de su gente de acuerdo con el plan de desarrollo.
	Liderazgo	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando	<ul style="list-style-type: none"> • Dirige la consecución de metas, siendo un referente en su capacidad de influencia y visión estratégica.

		<p>valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, su seguimiento y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Motivar e inspirar confianza. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Involucra a sus colaboradores en el desarrollo y entendimiento de las estrategias de la organización. • Dá responsabilidades y hace seguimientos frecuentes. • Alienta un enfoque holístico y trabaja funcional y horizontalmente. • Celebra los éxitos de su equipo. • Defiende su punto de vista y estimula a las personas de su equipo animándolas a actuar.
Atreverse a Intentar, gestionar los riesgos.	Juicio Crítico	<p>Consiste en tener una mirada crítica del propio trabajo, mostrar inquietud y curiosidad constante por saber más sobre cosas, hechos y personas; buscar más allá de las preguntas rutinarias; pedir información concreta sobre los hechos, no conformarse con las primeras soluciones a los problemas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desafía su situación normal –asigna tiempo para la reflexión y tiempo para lo inesperado. • Toma decisiones basado en hechos. • Cuestiona los paradigmas. • Estimula a su equipo a identificar la causa raíz del problema y encontrar soluciones innovadoras.
	Flexibilidad	<p>Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, o bien adaptar el propio enfoque a medida que la situación lo requiera.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asimila rápidamente los cambios del entorno, oportunidades y amenazas y se adapta a ellos. • Reconoce la validez de los puntos de vista de otros y está dispuesto a cambiar sus propias ideas. • Se anticipa a los cambios y adapta su trabajo para atender nuevas necesidades.

	Creatividad e innovación	Establece soluciones innovadoras y ajustadas a las necesidades, siendo proactivo en la generación de ideas que agreguen valor. Analiza y comprende el entorno en el que se encuentra, desarrollando conceptos, métodos y enfoques nuevos para el trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Desafía su situación normal –asigna tiempo para la reflexión y tiempo para lo inesperado. • Orienta el proceso creativo dentro del marco de necesidades de la organización. • Facilita espacios que favorecen la generación de ideas que agregan valor.
--	---------------------------------	---	---

Fuente: elaboración propia

Luego de confeccionar el diccionario definitivo de competencias específicas, se presentó nuevamente a la gerencia con la idea de, una vez validado, poder avanzar con capacitaciones a los líderes instaurando el concepto de competencias y avanzando luego con los distintos procesos de Recursos humanos. Aprobaron el proyecto por lo tanto se comenzó a planear sus distintas etapas.

Figura 31

Distintos procesos de Recursos Humanos que deben ser rediseñados en base a competencias



Fuente: elaboración propia

6.3 Implementación en los distintos procesos de Recursos Humanos

6.4 Descriptivos de Puestos

El primer paso era comenzar con los descriptivos de puestos. Se venían utilizando descriptivos que contemplaban sólo las actividades y responsabilidades, más los aspectos formales necesarios (formación profesional y experiencia previa). A partir de la revisión y análisis de los perfiles existentes y de investigación en revistas científicas, libros y benchmarking, se definió un nuevo modelo de Descriptivo de Puestos.

Figura 32

Descriptivo de Puestos basado en actividades

		DESCRIPCION DE PUESTO			
Nombre del puesto ANALISTA ADMINISTRATIVO de Capacitación		Área TLC	Última revisión 30/10/2013	Código Puesto Ver detalle al pie	
Dependencia del : Gerente TL					
PRINCIPALES ACTIVIDADES					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar los procesos de reclutamiento, selección de talento en base a los perfiles definidos, procesos y políticas establecidas, para lograr los objetivos planteados, con la elección del talento idóneo. 2. Detección de las necesidades de capacitación. 3. Desarrollar programas de entrenamiento destinado a los funcionarios con potencial de crecimiento y que serán desarrollados para asumir cargos de liderazgo para la compañía. 4. Coordinar y realizar seguimiento a los cursos de capacitación internos y externos. Realizar la logística y la programación de actividades en relación a contenidos, tiempo y metodología a utilizar y . 5. Generar, coordinar y controlar el plan de capacitación anual. 6. Coordinar y realizar seguimiento a los cursos de capacitación internos y externos, evaluando la efectividad. Realizar informes y análisis requeridos respecto a las actividades de capacitación realizadas. 7. Coordinar y controlar proceso de inducción al cargo de los nuevos colaboradores de la planta, de acuerdo a los estándares establecidos. 8. Responsable del proceso de capacitación ante las auditorías de calidad internas y externas. 9. Responsable de seleccionar proveedores para el óptimo desarrollo de los programas de capacitación requeridos. 10. Administrar el presupuesto asignado para capacitación 11. Seguimiento de la matriz de conocimiento por función. 12. Aplicación del Sistema de Gestión. 					
RESPONSABILIDADES					
<ul style="list-style-type: none"> • de coordinar los procesos de reclutamiento, selección. • del proceso de capacitación . • de la selección de proveedores para capacitación. • del presupuesto asignado a capacitación. 					
AUTORIDAD					
<ul style="list-style-type: none"> • para proponer medios y métodos para la mejora continua de las actividades que desarrolla. • para seleccionar proveedores, para el desarrollo de las actividades a su cargo, en función de las alternativas propuestas por el área de Compras. 					
FORMACION Y EXPERIENCIA			COMPETENCIAS REQUERIDAS		
> Título universitario: <ul style="list-style-type: none"> • de RRHH, Psicólogo Laboral, Ingeniería. 			- Organizacionales - Esenciales Ver Manual de Personal – Cap.1.4.2 Competencias Requeridas Personal Técnico-Administrativo (Mensuales)		
> Preferentemente 2 año experiencia en tareas similares.			CODIGOS DE PUESTOS		
> Inglés intermedio			TCL610		
Emitida por:		Fecha:		Aprobada por:	

Fuente: <https://sa-internal.scania.com/sla>, s.f.

En el nuevo formulario se adicionó la misión del puesto, que responde a la pregunta ¿Para qué sirve este puesto en la organización? ¿cómo contribuyo al negocio?, luego se agregaron las competencias específicas donde el líder debe distinguir cuáles son las competencias DETERMINANTES, cuáles son NECESARIAS y cuáles NO DETERMINANTES, esto responde a la pregunta ¿Cómo cumpliremos con esta misión del puesto?.

Si bien es cierto que todas las competencias deben estar presentes en los trabajadores de Scania ya que éstas surgen de los principios y valores, algunas son determinantes para

cada puesto en cuestión. Es decir si la persona no posee una competencia determinante para ese puesto, no se la admitiría por ejemplo en un proceso de selección. Las necesarias son aquellas que deben estar presentes y que pueden desarrollarse y las no determinantes son aquellas que suman en todos los puestos pero no son críticas para éste en particular.

Las actividades y responsabilidades deben revisarse e incluirse en una sección llamada Rol del Puesto. Éstas serán descritas a grandes rasgos en forma resumida;. El rol del puesto responde a la pregunta ¿Qué hago para cumplir con la misión?.

Otro avance en este proceso consiste en que la idea es describir todos los puestos de analistas que hay en la organización, hasta el momento solo existían descriptivos de familias de puestos. Esto ayudará mucho para contar con información más precisa por ejemplo al momento del reclutamiento y selección de personal.

Figura 33

Descriptivo de puesto basado en Competencias

 DESCRPTIVO DE PUESTO											
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO											
Nombre del puesto											
Área	Sector										
Misión del puesto											
Colaboradores	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO Fecha de actualización										
II. PERFIL DE COMPETENCIAS											
	<input type="checkbox"/> No Determinante <input type="checkbox"/> Necesaria <input type="checkbox"/> Determinante										
Coordinar pero trabajar independientemente, asumir responsabilidades.	Trabajo en equipo Organización del trabajo Responsabilidad										
Trabajar en los detalles, entender el contexto.	Capacidad de análisis Adaptabilidad										
Actúe ahora, piense a largo plazo.	Diligencia Iniciativa Pensamiento estratégico										
Construir el know How a través del aprendizaje continuo.	Empoderamiento Aprendizaje										
Estimular el compromiso a través del involucramiento	Comunicación efectiva Liderazgo										
Aatreverse a Intentar, gestionar los riesgos.	Juicio crítico Flexibilidad Creatividad e innovación										
III. ROL DEL PUESTO											
IV. ASPECTOS FORMALES DEL PUESTO											
Formación necesaria											
Conocimientos específicos valorables											
Experiencia laboral preferente	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th>No requiere</th> <th>Entre 1 y 3 años</th> <th>Entre 3 y 5 años</th> <th>Entre 5 y 10 años</th> <th>Mayor a 10 años</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	No requiere	Entre 1 y 3 años	Entre 3 y 5 años	Entre 5 y 10 años	Mayor a 10 años					
No requiere	Entre 1 y 3 años	Entre 3 y 5 años	Entre 5 y 10 años	Mayor a 10 años							

Fuente: <https://sa-internal.scania.com/sla>, s.f.

Luego de finalizar el nuevo diseño, se avanzó en armar un grupo piloto para testear el método. Para ello se eligió al área de Ingeniería que está formada por 4 líderes con sus equipos. Se los capacitó en el porqué de este cambio, los procesos que implica, se les presentó las competencias organizacionales y específicas, explicándoles cómo se determinaron. Se les explicó la metodología para confeccionar los nuevos descriptivos y se les solicitó que para cada uno de los puestos de su área armen el nuevo perfil de puestos, centrando su atención en cómo definir la misión del puesto y la clasificación de las competencias en determinantes, no determinantes y necesarias.

La idea era comenzar con un grupo reducido como para estar seguros de que la metodología funciona y luego tener un arranque más seguro, siguiendo las recomendaciones para la implementación que se expusieron en capítulos anteriores. Comprendieron la idea e incluso coincidieron las descripciones cuando tenían el mismo puesto en dos departamentos diferentes por ejemplo analista de ingeniería de métodos. También brindaron sugerencias para que sea más claro el procedimiento y se adoptaron.

Se eligió al área de ingeniería como pilotos, porque son los que menos familiarizados están en general con los procesos de recursos humanos, están más orientados a la producción, por lo que su input sería muy importante para que el resto comprenda el proceso y su importancia. Luego de corroborar que el método funcionaba, se perfeccionó la capacitación y se decidió presentarlo a todos los líderes. Para esto se organizaron workshops con ellos, para los cuáles se dividieron en grupos y se llevaron a cabo dos jornadas completas fuera de la organización con cada grupo.

La idea era presentar las competencias y despertar en ellos la necesidad de comenzar a instaurarlas y de rediseñar los procesos de Recursos Humanos, para poder prepararse para el futuro.

Luego de la presentación y explicación de cómo se conformaron las competencias con sus definiciones y comportamientos, se trabajó en conjunto con los perfiles de puesto de los analistas. Para que ellos distingan la necesidad de rediseño, primero se realizó un ejercicio con los descriptivos con los que contábamos hasta ese momento. Se le distribuyó a cada líder un descriptivo de algún puesto y se les pidió que expliquen de qué puesto se trataba, cuáles eran sus funciones, su contribución a la organización y con esto se concluyó que esos descriptivos no nos aportaban esta información. Este paso fue muy importante, el involucramiento de ellos fue mucho mayor cuando vieron la ineficiencia de la herramienta actual. Evidenciada la necesidad, comenzaron a trabajar en el descriptivo nuevo de alguno de los puestos de su departamento y entre ellos se fueron despejando dudas y ayudando. Validaban que una persona ajena a su sector pudiera comprender de que se trataba este puesto, qué hacía, cómo y porqué. Luego ellos continuaron solos hasta completar los perfiles de todos sus analistas.

Esta etapa fue larga. Es difícil en una empresa con tanta urgencia en sus procesos de producción que sus líderes se den el espacio y tiempo para este tipo de actividades. Ayudó el hecho de que ellos mismos vieron la necesidad de hacerlo y el apoyo de las gerencias, ya que incluyeron a este objetivo como parte de las evaluaciones de desempeño de los líderes. En los casos en que también el involucramiento fue mucho mayor, fue cuando atravesaron procesos de selección de personal mensualizado. Al utilizar el descriptivo nuevo como herramienta y al estar sus líderes involucrados en el proceso de selección, entendieron su utilidad y la diferencia con los descriptivos anteriores.

Luego se revisaron los perfiles de puestos que los líderes entregaron. La metodología era la siguiente:

Dos personas son el “jurado”, una de ellas no conoce nada del puesto en cuestión y debe entender bien de que se trata luego de leerlo y poder explicarlo, y la otra persona (que

conoce los puestos) debe analizar si: la misión es consistente y si es la razón de ser del puesto, si las competencias responden al cómo llevar a cabo la misión, y si el rol responde al qué se debe hacer para cumplir con la misión.

Luego de validar los descriptivos se armó un mapa de competencias de las distintas áreas. Un trabajo que queda pendiente es validar para cada uno de los puestos el nivel de desarrollo de competencias de la persona que lo está ocupando. Para esto Recursos Humanos junto con la dirección está evaluando la posibilidad de contratar una consultora externa ya que la empresa no cuenta con recursos internos suficientes para este volumen de trabajo. Este trabajo permitiría tener una foto del nivel de desarrollo de competencias en la organización y determinar algún índice clave de desempeño para poder ir siguiendo su evolución.

6.5 Proceso de Selección basado en Competencias

Luego de instaurar el concepto de competencias y modificar los descriptivos de puestos, se procedió a realizar las entrevistas por competencias. Se definió un procedimiento guía para esto:

Procedimiento Entrevista por competencias

1. Consideraciones generales

Como marca empleadora debemos generar valor a cada experiencia del entrevistado en su encuentro con Scania, en cada etapa del proceso. Para asegurar esto compartimos una serie de reglas de oro que debemos respetar:

- ❖ Cordialidad y respeto en todo momento.
- ❖ Generar clima de confianza desde el principio.
- ❖ Dar lugar a que el entrevistado desarrolle su idea.

- ❖ Ser cuidadoso con las palabras que utilizamos.
- ❖ Aclarar cómo sigue el proceso de selección y despejar todas las dudas.
- ❖ Acompañar al candidato a la puerta y despedirse cordialmente.
- ❖ Dar aviso a aquellos participantes que no continúan en el proceso.

2. Métodos a utilizar. Definiciones

2.1 Entrevista por competencias: Es una variable de entrevista utilizada para encontrar al candidato idóneo para ocupar un puesto de trabajo. Mediante el análisis de las competencias (conocimiento, habilidad y actitud) nos permite ahondar sobre cómo será su desempeño laboral.

2.2. Método STAR (Situación, tarea, acción, resultado): es una técnica diseñada para evaluar comportamientos que evidencien si el entrevistado posee o no la competencia que se pretende evaluar.

2.3. Método del caso: Planteando un caso que podríamos encontrar en el día a día del puesto, o en el área en la que se desenvolverá el postulante, podemos analizar el grado de desarrollo de las competencias que buscamos, según la resolución de la situación que planteamos.

3. Principios y competencias específicas a evaluar

3.1 Coordinar, pero trabajar independientemente:

Trabajo en equipo.

Organización del trabajo.

Responsabilidad.

3.2 Trabajar con detalles. Entender el contexto:

Capacidad de análisis.

Adaptabilidad.

3.3 Actúe ahora. Piense a largo plazo:

Diligencia.

Iniciativa.

Pensamiento estratégico.

3.4 Construir know how a través del aprendizaje continuo:

Empoderamiento.

Aprendizaje.

3.5 Estimular el comportamiento a través del involucramiento:

Comunicación efectiva.

Desarrollo de equipo.

Liderazgo.

3.6 Atreverse a intentar, gestionar riesgos:

Juicio crítico.

Flexibilidad.

Creatividad e innovación.

4. Proceso de entrevista

4.1 Antes de la entrevista:

- Corroborar Los requisitos del puesto con el Descriptivo de Puesto.
- Asegurar un lugar físico idóneo para la realización de la entrevista.
- Analizar puntos que generan dudas en el CV para indagar en profundidad.
- Preparar preguntas específicas que realizará.
- Corroborar Expertise y edad del candidato a entrevistar.

4.2 Presentación: Ante el primer contacto, resulta fundamental cumplir con los siguientes ítems:

- Generar confianza. Llamar al candidato por su nombre, utilizar un lenguaje corporal acorde, así como palabras y tono de voz correctos.

- Hacer un comentario al candidato sobre un tema externo a la entrevista (si había tráfico, si le costó llegar, contarle algo, etc) para reducir la ansiedad e introducirlo en el ambiente de la entrevista.

- Pedir que nos cuente sobre sí mismo, su historia, como fue su último año.

Tiempo estimado: 5 minutos.

4.3 Profundización: Una vez que captamos su atención, observamos tranquilidad y confianza, procedemos a desarrollar la entrevista por competencias. Debemos tener presentes cuáles son las competencias que requiere el puesto a cubrir, las cuáles se encuentran en cada descriptivo de puesto, y aplicar preguntas asociadas.

Tiempo estimado: 20 minutos.

4.3.1 Método STAR:

Situación: Es el problema a solucionar, el candidato debe detallar el contexto de la situación a la que se enfrentó y las partes involucradas.

Preguntas: ¿Qué pasó? ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Quiénes estaban?

Tarea: Refiere a la misión por delante. Esperamos recibir la descripción del reto y las expectativas esperadas.

Preguntas: ¿Qué se esperaba que hiciera? ¿Cuál era su papel? ¿Qué debía hacer usted en esta situación?

Acción: Son las acciones que llevó a cabo el candidato ante la situación.

Preguntas: ¿Qué hizo? ¿Qué opciones había, cuál eligió? ¿Por qué?

Resultado: Es lo que se logró, las mejoras alcanzadas y/o las lecciones aprendidas.

Preguntas: ¿Qué resultado obtuvo? ¿Cuál fue el aprendizaje? ¿Qué cambió luego de esta experiencia?

4.3.2 Método del caso

4.4 Cierre: Cuando consideramos que hemos recabado la información necesaria sobre el postulante, sus experiencias luego de indagar en base a competencias procedemos a cerrar la entrevista. Pasos:

- Agradecer al postulante por haber participado.
- Dar información precisa acerca de cómo sigue el proceso.
- Consultar si existen dudas, despejarlas con actitud cordial.
- Acompañar al postulante hacia la puerta, dar la mano y desear un buen día.

Tiempo estimado: 5 minutos.

4.5 Calificación y elección: Una vez terminada la rueda de entrevistas, en base a los resultados de la entrevista por competencias, determinamos qué postulantes pasan a la siguiente etapa. Aquellos perfiles que no continúan en el proceso, deben ser notificados vía email en los plazos pactados:

Tiempo estimado: Hasta 14 días.

“Buen día, queremos informarte que lamentablemente no continuas en el proceso de selección de [Puesto]. De igual manera te contamos que ya formas parte de nuestra base de datos de CV para futuras búsquedas. Saludos”

Anexo procedimiento entrevista por competencias. Competencias. Preguntas asociadas. Objetivos

Trabajo en equipo:

- ¿Tuviste que trabajar en equipo en alguna ocasión? ¿Cuál fue tu rol? ¿Cuál fue tu aporte? ¿Cuál fue el aporte que hiciste al equipo? ¿Qué tipo de retroalimentación recibió de su actuación en el equipo?

- ¿Tuviste que trabajar con personas desconocidas en alguna ocasión?

- ¿Cómo fue su experiencia? ¿Cuál fue el resultado?

- ¿En alguna ocasión tuviste puntos encontrados con los integrantes del equipo? ¿Cómo lo gestionaste? ¿Cuáles fueron los logros de este?

- ¿Cómo sería para vos un equipo ideal? ¿Por qué?

- ¿Cuáles son los aspectos que más valoras a la hora de trabajar en equipo?

- ¿Recuerda algún momento complejo en la relación con sus compañeros? ¿Cuál fue la dificultad? ¿Cómo se resolvió esta situación? ¿Cuál fue tu rol?

- Método del caso

Objetivo: Queremos identificar de qué manera colabora con sus pares, si es capaz de encontrar un punto común para alcanzar así la metas, y si reconoce la repercusión de sus acciones sobre el equipo del que forma parte.

Organización del trabajo:

- ¿De qué manera gestionabas la carga de trabajo en tu día a día?

- Si tuvieras que decidir entre atender una responsabilidad de plazo urgente, un llamado de tu gerente general con tono de preocupación, y un pedido de otro sector que requiere solución rápida. ¿Cómo gestionarías la situación?

- ¿Cómo se organiza tu día a día típico en el trabajo? ¿Cómo te organizas trabajar junto a otras áreas?

- ¿Cuándo hay mucho trabajo por X motivo, y los plazos de entrega no pueden extenderse, como lo gestionas? ¿Con qué criterio?
- Método del caso.

Objetivo: Se busca que el candidato sepa establecer prioridades en su trabajo.

Analizar cómo establece un orden de estas de acuerdo a la relación entre urgencia, calidad y entrega.

Responsabilidad:

- ¿Qué considera que hace a una persona responsable?
- ¿Podría indicarme las responsabilidades que tenía en su anterior puesto de trabajo?
- ¿Cuáles fueron tus responsabilidades más exigentes los últimos seis meses? ¿Cuáles fueron los resultados sobre estas?
- ¿Cuáles fueron tus mayores retos el último año? ¿Cómo los gestionaste?
- Método del caso.

Objetivo: buscamos conocer el nivel de compromiso del candidato con las tareas asignadas, si actúa con integridad y en concordancia con los valores de la empresa.

Capacidad de análisis:

- ¿Alguna vez tuviste que resolver un tema complejo? ¿Cómo fue tu análisis inicial sobre este?
- ¿Tuviste que elegir entre disyuntivas alguna vez? ¿Cuál fue tu análisis para llegar a tu decisión? ¿Cómo resultó?
- Método del caso.

Objetivo: Se busca que el candidato tenga una mirada transversal y holística, considere el largo plazo, con planificación, capacidad de respuesta e implementación de soluciones oportunas.

Adaptabilidad:

- Menciona una ocasión en que sucedieron rápidos cambios en la organización. ¿cómo reaccionó?, ¿Qué hizo exactamente? ¿Qué resultados se reflejaron en su entorno?
- Mencione alguna vez que requirió redefinir prioridades en su trabajo. ¿cómo lo asimiló? ¿cuánto tiempo le llevó el ajuste? ¿qué hizo exactamente?
- ¿Recuerda alguna ocasión en la que recibo retroalimentación negativa acerca de su desempeño? ¿Qué hizo al respecto?
- ¿Qué es lo que más dificultad le causa al entrar en una empresa nueva?
- ¿Durante su trayectoria profesional, tuvo que hacerse cargo de una nueva tarea en su ejercicio habitual?
- ¿Vivió cambios de escenario en su trabajo? ¿Cuál fue el motivo? ¿Cómo lo gestionó?
- Método del caso.

Objetivo: Buscamos indagar sobre cómo el candidato afronta los cambios y desafíos. Si lo hace con seguridad y si es capaz de adaptarse a múltiples demandas a la vez.

Diligencia:

- ¿Recuerda alguna ocasión en la que haya gestionado un conflicto con posibles consecuencias futuras? ¿Cómo procedió? ¿Qué variables influyeron? ¿Cuál fue el resultado?

- ¿Viviste alguna situación en la que te fue difícil cumplir con lo que habías prometido?. ¿Cómo se resolvió? Si tenías que dejar un compromiso de lado ¿Cuál hubiera sido?

- Cuéntame la última vez que te enfrentaste a una situación difícil y cómo la resolviste, ¿Pudiste anticiparte a esta? ¿Qué ventaja se dio por haberlo hecho?

- Método del caso.

Objetivo: Buscamos indagar acerca de la manera en que el candidato resuelve situaciones, de qué manera integra los factores influyentes en la solución y hasta qué punto se anticipa a los hechos.

Iniciativa:

- ¿Cómo se siente al trabajar sin supervisión directa? ¿Por qué?
- ¿Ha participado en algún comité relacionado a su trabajo? ¿Cómo se involucró en eso? ¿A qué lo llevo ese tipo de acciones?

- ¿Realizas alguna actividad aparte del trabajo? entiéndase Deporte, voluntariado, Hobby, etc.

- ¿En qué ocasiones tomaste la iniciativa para sacar adelante un tema? ¿Por qué?

- ¿Cuáles son tus objetivos en el CP, MP, LP?

- Método del caso.

Objetivo: Buscamos indagar sobre cómo el candidato afronta los cambios y desafíos. Si lo hace con seguridad y si es capaz de adaptarse a múltiples demandas a la vez.

Pensamiento estratégico:

- Ante los cambios en tu trabajo (Sistemas, equipos, métodos, compañeros), ¿De qué manera lo abordó, de cara al futuro inmediato?

- ¿Cuál fue su análisis? ¿Cuáles fueron las decisiones a tomar? ¿Por qué? ¿Cómo resultó?

- ¿Tuvo que tomar una decisión importante en su trabajo? ¿Cuál fue la Situación? ¿Por qué hizo esta elección?

Objetivo: En qué medida el postulante puede considerar simultáneamente distintas variables. Elaborar estrategias para la solución de problemas. Planificar tanto a CP, MP y LP, administrando recursos en función de los objetivos a cumplir.

Empoderamiento:

- ¿Cuál era el límite al tomar decisiones en tu trabajo?

- ¿En qué situaciones acudías a tu superior directo?

- ¿Cómo era tu puesto de trabajo cuando llegaste? (Roles, tareas, capacidad para tomar decisiones) ¿y ahora?

- Cuando tu superior no se encontraba en actividad laboral, ¿Cómo distribuían sus responsabilidades? ¿Cuáles preferías tomar?

- Método del caso.

Objetivo: Se busca analizar cómo la persona toma responsabilidad de su situación y mediante su autogestión, puede afrontar y prevenir las condiciones que se presentan. Es fundamental que la persona logre ver más allá.

Aprendizaje:

- Durante tu última experiencia, ¿Cuál fue tu mayor aprendizaje? ¿Por qué?
- ¿Consideras que te actualizas periódicamente sobre los temas relativos a tu

vocación? ¿De qué manera?

- Ante cambios de acontecimientos en el trabajo, ¿cuál es tu postura? ¿Por qué?
- ¿Qué fue lo que más te costó en tu último trabajo? ¿Cómo lo gestionaste?
- ¿Cuál es el método que le ha resultado más efectivo para aprender algo nuevo?

¿Podrías contarnos un caso?

• ¿Qué cursos tomaste últimamente? ¿Pudiste aplicar este conocimiento? ¿De qué manera?

- Método del caso.

Objetivos: Se busca analizar la capacidad de aprender, es fundamental que tenga capacidad de adquirir esos nuevos conocimientos de manera efectiva, que tenga iniciativa por saber más. Por conocer e investigar. Ir más allá de lo que actualmente tiene a su alcance.

Comunicación efectiva:

• ¿Tuviste que transmitir información importante en tu experiencia? ¿Cómo Lo gestionaste?

- Según tu visión, ¿Cuál es el factor más importante a la hora de comunicar ¿Por qué?
- ¿Cuáles problemas de comunicación son los más difíciles que ha enfrentado?
- ¿Alguna vez hubo objeciones a tu comunicación? ¿Cómo lo gestionaste?
- Método del caso.

Objetivo: Buscamos evaluar la capacidad de la persona para transmitir correctamente un mensaje, ser consciente del impacto de una correcta comunicación, así como de utilizar un correcto lenguaje y tono de voz según el interlocutor.

Desarrollo de equipo:

- ¿Cómo era tu equipo el día que llegaste? ¿Cómo es tu equipo hoy? ¿Cuál crees que fue tu aporte para la mejora? ¿Tuviste la oportunidad de proponer formaciones o dinámicas para el equipo? ¿Cuáles fueron tus

propuestas? ¿Consideras que hubo mejoras? ¿Por qué?

- ¿Cuáles crees que son factores para la maduración de un equipo de trabajo?
- Método del caso.

Objetivo: Analizar en qué medida el candidato es consciente de las variables que existen en un equipo de trabajo, así las distintas personalidades que podemos encontrar. Cómo gestionar cada una y como generar sinergia y desarrollo.

Liderazgo:

- ¿Ha tenido que hacerse cargo de algún grupo ante una situación/evento? ¿Cómo lo gestionó? ¿Cuál fue el resultado?

- ¿Alguna vez ha percibido que tenía influencia sobre otras personas? ¿Podría darnos un ejemplo?

- ¿Le tocó liderar un equipo en status quo alguna vez? ¿cómo lo gestionó? ¿Cuál fue el avance?

- ¿Alguna vez le tocó reprender a un colaborador, o a su equipo por una acción? ¿Cómo lo gestionó?

- ¿Alguna vez le tocó gestionar un equipo de trabajo desmotivado? ¿Cuáles fueron sus acciones para revertir la situación?

- Método del caso.

Objetivo: Buscamos analizar en qué medida el candidato es capaz de inspirar e influenciar al resto a seguir la visión que se ha trazado, así como su grado de empatía y soporte al equipo.

Juicio crítico:

- ¿Alguna vez te encontraste ante un dilema en tu trabajo ante una situación? ¿Cuál fue tu elección? ¿Por qué?

- ¿Ante la elaboración de informes, que variables tomabas para plasmar la información? ¿Cuál era tu criterio?

- ¿Tuvo que tomar decisiones precipitadas sobre un tema complejo en su trabajo? ¿Cuál fue su fundamento?

- Método del caso.

Objetivo: Buscamos analizar cuál es el criterio con que el candidato afronta las situaciones que se presentan, las disyuntivas y las distintas posibilidades al tomar una decisión.

Flexibilidad:

- ¿Alguna vez tuvo opiniones encontradas con algún compañero respecto a un tema laboral? ¿Cómo lo gestionó?

- Cuando tenés que negociar alguna cuestión, ¿Cómo lo gestionas? ¿A qué acuerdos esperas llegar?
- ¿Trabajaste alguna vez con diversidad de opiniones? ¿Cuál fue tu postura ante las diferencias? ¿Por qué?
- ¿Tuviste que trabajar con grupos donde había cosmovisiones distintas? ¿Cuál fue tu experiencia?
- Método del caso.

Objetivos: Buscamos identificar la capacidad del postulante para adaptarse a distintos puntos de vista. Así como la flexibilidad ante los diferentes acontecimientos que se presentan en el entorno.

Creatividad e innovación:

- ¿Tuviste la oportunidad de proponer nuevas formas de hacer las tareas en tu trabajo? ¿Cuál fue el resultado?
- ¿Te enfrentaste a dificultades en las que creías tener una respuesta? ¿Cómo lo gestionaste? ¿Cuál fue el resultado?
- ¿Recuerda algún cambio sugerido por usted en la empresa que sus compañeros o superiores le reconocieron como innovación?

Objetivo: Buscamos analizar de qué manera el candidato afronta los desafíos del día a día, en qué grado piensa “fuera de la caja” para crear nuevas alternativas que creen valor al área, al negocio y a la organización.

Además de la guía que aporta este procedimiento más su anexo, que contemplan las competencias organizacionales, siempre se preparan preguntas y casos a resolver correspondientes con las competencias determinantes del puesto.

6.6 Evaluación de Desempeño del Personal Mensualizado

En cuanto a las Evaluaciones de Desempeño el equipo de trabajo se comenzó a plantear qué se quería obtener de éstas. Básicamente la forma en la que se venían realizando estaba centrada en un formulario, no en un proceso. Como ya se explicó anteriormente era un tanto subjetiva, los ítems evaluados estaban enunciados y no descriptos por lo que dependía de la percepción del evaluador. No definía comportamientos asociados a estas competencias y era más bien unilateral, no invitaba a una charla sino a una devolución por parte del líder. Tampoco establecía objetivos mensurables ni alineaba expectativas a futuro.

Luego de mucho trabajo de pensar y repensar la estructura del proceso, de leer, investigar cómo lo hacen en otras empresas y en el resto de las unidades del grupo, y de validar con Director y Gerentes, se diseñó el proceso para los analistas. El mismo consta de tres etapas:

1. Preparación para la Evaluación: en esta etapa el líder se reúne con sus colaboradores y les explica cómo se los evaluará. La idea es que el empleado también piense qué le gustaría charlar con su líder y vaya pensando sobre los rubros que discutirán y visualice comportamientos específicos en ciertas situaciones donde se manifestó. Esta etapa es fundamental para que el empleado entienda el sentido de la evaluación. Lo ideal sería que se reúnan unas dos semanas antes de la evaluación. Se preparó un formulario de ayuda para esta etapa.

2. Metodología: En esta etapa se prepara al líder para realizar la evaluación. También se preparó un formulario de ayuda para esto.

3. Evaluación de Desempeño o diálogo de gestión: es la evaluación en sí misma. El formulario se modificó considerablemente.

En esta oportunidad, como fue la primera desde que se propuso el cambio, hay dos pasos previos. El primero es capacitar a los líderes en la nueva metodología y el segundo es presentar las competencias organizacionales a todo el personal ya que serán la base de la evaluación de desempeño de los analistas. Si bien en la preparación de la evaluación el líder hablará de éstas, sería útil que todos entiendan como surgieron, de dónde y porqué y que se entienda el concepto de competencias y gestión por competencias y lo que esto implica, que no es conocido por ellos. Por esta razón se llevó a cabo una capacitación en forma presencial y se dejó una presentación en MyCompass (plataforma de autocapacitación) a disposición para consultar en cualquier momento.

A continuación están los formularios de soporte de las distintas etapas:

Figura 34

Preparación para la Evaluación de Desempeño

Formulario de Preparación:

La evaluación de desempeño consta de cinco partes:

- I.** Revisión de cumplimiento de objetivos del período anterior
- II.** Evaluación de competencias (centradas en competencias organizacionales + competencia/s determinante/s del puesto)
- III.** Establecimientos de objetivos para el período que inicia

- IV. Plan de desarrollo
- V. Alineación de expectativas futuras

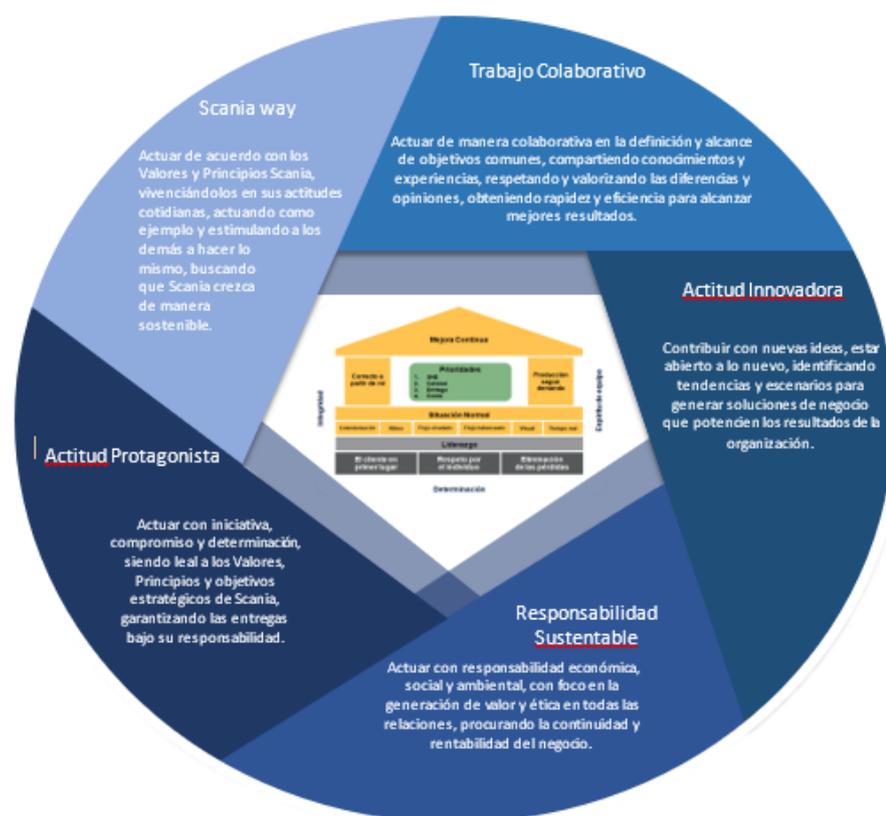
Esta herramienta ofrece a todos los líderes la posibilidad de implementar la estrategia de Scania y medir anualmente el resultado de objetivos individuales clave.

Las competencias fueron construidas en base a nuestros VALORES: EL CLIENTE EN PRIMER LUGAR - RESPETO POR EL INDIVIDUO - ELIMINACIÓN DE DESPERDICIOS - ESPÍRITU DE EQUIPO - INTEGRIDAD – DETERMINACIÓN y PRINCIPIOS DE LIDERAZGO.

Después de la revisión de objetivos del período, y el resultado de la evaluación del desempeño, cada líder procederá con el plan de desarrollo individual para definir los próximos pasos en relación con las responsabilidades y acciones de capacitación y desarrollo, teniendo en cuenta los resultados del año pasado y considerando las expectativas para el futuro. Por último, se definirán los objetivos para el año siguiente.

Figura 35

Anexo de Competencias Organizacionales – Preparación de la Evaluación de Desempeño



SCANIA WAY – VALORES

Comportamientos esperados:

- **CLIENTE EN PRIMER LUGAR:** considera las necesidades del cliente como la base de sus acciones, proporcionando un valor agregado.
- **RESPECTO POR EL INDIVIDUO:** escuchar, respetar, valorar y alentar diferentes perspectivas y puntos de vista, soluciones y estrategias, apoyando la diversidad en cooperación con socios dentro y fuera de Scania.
- **ELIMINACIÓN DE PÉRDIDAS:** analiza las desviaciones basadas en estándares para identificar la causa raíz y define un plan de acción enfocado en la mejora continua y añadiendo valor agregado al proceso, asegurando una alineación interfuncional y contribuyendo a los objetivos estratégicos de Scania
- **ESPÍRITU DE EQUIPO:** analiza causas, interrelaciones y diferentes puntos de vista para desarrollar soluciones apropiadas para todas las partes involucradas, cooperando con todos los niveles jerárquicos y compartiendo conocimientos y recursos.
- **DETERMINACIÓN:** resuelve problemas complejos con propuestas de decisión concretas y argumenta.
- **INTEGRIDAD:** resuelve problemas con integridad, trabaja de manera organizada y efectiva, teniendo en cuenta las pautas y procedimientos.

TRABAJO COLABORATIVO

Comportamientos esperados:

- Comprende su papel en Scania y sus conexiones con otros procesos y áreas, trabajando para construir y alcanzar objetivos comunes, fortaleciendo las relaciones.
- Establece una relación de colaboración genuina, respetando la diversidad, con empatía y diálogo abierto, valorando y reconociendo lo mejor de los demás.
- Comparte conocimiento y experiencia, teniendo en cuenta diferentes opiniones, para lograr mejores resultados y toma de decisiones.

ACTITUD INNOVADORA

Comportamientos esperados:

- Busca la mejora continua, proponiendo acciones y nuevas ideas en sus procesos y área.
- Busca nuevas tendencias y conocimientos, analizando la aplicabilidad de estos conceptos en el área de especialización.
- Revisa su forma de actuar, así como se conecta a nuevas redes sociales, buscando mejorar para una mejor eficiencia y rendimiento.

RESPONSABILIDAD SOSTENIBLE

Comportamientos esperados:

- Utiliza recursos y energía eficientemente en las operaciones.
- Actúa de manera responsable y comprometida, proponiendo e implementando mejoras continuas, con el objetivo de obtener resultados de manera sostenible.
- Proporciona soluciones que consideran los impactos ambientales, comunitarios y sostenibles a largo plazo.

ACTITUD PROTAGONISTA

Comportamientos esperados:

- Actúa con autonomía y responsabilidad en la ejecución de sus actividades, con calidad y a tiempo.
- Se compromete con su papel y persiste en objetivos comunes, asumiendo la responsabilidad dentro de su alcance.
- Mantiene una postura determinada, optimista y flexible, incluso en escenarios cambiantes.

METODOLOGÍA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

PAUTAS Y PRINCIPIOS

La evaluación de desempeño consta de cinco partes:

- I. **Revisión de objetivos**
- II. **Evaluación de competencias**
- III. **Establecimientos de objetivos**
- IV. **Plan de desarrollo**
- V. **Alineación de expectativas**

Esta herramienta ofrece la posibilidad de implementar la estrategia de Scania y medir anualmente el resultado de objetivos individuales clave.

Las competencias fueron construidas en base a nuestros **VALORES: CLIENTE PRIMERO - RESPETO POR EL INDIVIDUAL - ELIMINACIÓN DE RESIDUOS - ESPÍRITU DE**

EQUIPO - INTEGRIDAD - DETERMINACIÓN y también a los 6 PRINCIPIOS DE LIDERAZGO.

La charla de desempeño dura aproximadamente 60 minutos, debe ser una retroalimentación honesta y concreta basada en comportamientos y ejemplos reales.

I. REVISIÓN DE OBJETIVOS

La revisión de objetivos es un resumen del nivel de cumplimiento alcanzado en los objetivos establecidos en el período anterior.

II. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Para evaluar competencias:

- ✓ Evaluar en base a comportamientos observados.
- ✓ Basarse en el comportamiento de los individuos en relación con su función y ambiente de trabajo.

FEEDBACK DEL LÍDER
APRECIACIÓN DEL COLABORADOR
OPORTUNIDAD DE MEJORA
COMPROMISOS
COMENTARIOS/ PLAZOS/ ACCIONES

Luego de analizar cada competencia, se puntuarán para tener un mapa de cómo se encuentra el colaborador en cuanto a cada una de ellas y para poder partir de allí para el plan de desarrollo.

CATEGORIA	4	3	2	1
CONCEPTO	Demuestra a propuestas diferenciales relativas a la competencia. Estimula a sus compañeros y a la organización para el desarrollo de la misma.	Ha adquirido los comportamientos esperados y los desarrolla de manera sostenida en el tiempo.	Demuestra algunos comportamientos esperados. Debe continuar el desarrollo de los mismos y adquirir nuevos.	Necesita modificar sus comportamientos actuales y adquirir nuevas prácticas.

III. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Los objetivos:

- ✓ Utilice el método "SMART" para la definición de objetivos, S (específico), M (medible), A (alcanzable), R (relevante) y T (temporal).
- ✓ Durante el año, se puede realizar una reunión de revisión; los objetivos se pueden ajustar debido a cambios importantes en la estrategia o el escenario del mercado.
- ✓ Cada objetivo debe ser especificado en sus distintos niveles de alcance (parámetro de cumplimiento)
- ✓ Establezca un mínimo de tres y un máximo de 5 objetivos por año.

Preguntas guía para definir Objetivos SMART:

Específico:

- ¿Qué quiero lograr con este objetivo?
- ¿Cómo se logrará?
- ¿Dónde se llevará a cabo?
- ¿Quién será responsable de ello?

Medible:

- ¿Cuánto tiempo llevará lograrlo?
- ¿Qué resultado quiero lograr?

Alcanzable:

- ¿Es posible lograr el objetivo?

Relevante:

- ¿El objetivo está alineado a la estrategia de nuestra organización?

Temporal:

- ¿En qué plazo debo concluir el mismo?

IV. PLAN DE DESARROLLO

Se debe crear un plan para desarrollar tanto competencias conductuales como técnicas de acuerdo al perfil requerido para esta posición.

COMPE TENCIA	AC CIÓN	QU É MEJORAR	ACCIÓN DEL COLABORADOR	AC CIONES DEL LÍDER	PLAZO DE CONCLUSIÓN

V. ALINEACIÓN DE EXPECTATIVAS

Se trata de dar un espacio para hablar sobre las expectativas a futuro del colaborador.

Algunos temas a conversar:

- Motivaciones y deseos del colaborador.
- Desarrollo del colaborador.
- Posibilidades de rotación.

Figura 37

Formulario de evaluación de desempeño para mensuales

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO MENSUALES

COLABORADOR:

LEG:

PUESTO:

SECTOR:

LÍDER INMEDIATO:

FECHA:

I. REVISIÓN DE OBJETIVOS – COMENTARIOS SOBRE OBJETIVOS DEL AÑO ANTERIOR.

COMENTARIOS / OBJETIVOS	% DE CUMPLIMIENTO (25% 50% 75% 100%)
1.	
2.	

3.	
4.	
5.	

Comentarios generales

--

II. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

SCANIA WAY – VALORES

Actuar de acuerdo con los Valores y Principios de Scania, experimentarlos en sus actitudes cotidianas, actuar como ejemplo y alentar a los demás a hacer lo mismo para el crecimiento sostenible de Scania.

Comportamientos esperados:

- **CLIENTE EN PRIMER LUGAR:** considera las necesidades del cliente como la base de sus acciones, proporcionando un valor agregado.
- **RESPECTO POR EL INDIVIDUO:** escuchar, respetar, valorar y alentar diferentes perspectivas y puntos de vista, soluciones y estrategias, apoyando la diversidad en cooperación con socios dentro y fuera de Scania.
- **ELIMINACIÓN DE PÉRDIDAS:** analiza las desviaciones basadas en estándares para identificar la causa raíz y define un plan de acción enfocado en la mejora continua y añadiendo valor agregado al proceso, asegurando una alineación interfuncional y contribuyendo a los objetivos estratégicos de Scania.
- **ESPÍRITU DE EQUIPO:** analiza causas, interrelaciones y diferentes puntos de vista para desarrollar soluciones apropiadas para todas las partes involucradas, cooperando con todos los niveles jerárquicos y compartiendo conocimientos y recursos.
- **DETERMINACIÓN:** resuelve problemas complejos con propuestas de decisión concretas y argumenta.
- **INTEGRIDAD:** resuelve problemas con integridad, trabaja de manera organizada y efectiva, teniendo en cuenta las pautas y procedimientos.

FEEDBACK DEL LÍDER

APRECIACIÓN DEL COLABORADOR

OPORTUNIDAD DE MEJORA

COMPROMISOS/PLAZOS/ACCIONES

TRABAJO COLABORATIVO

Actuar de manera colaborativa para definir el alcance de objetivos comunes, compartiendo conocimientos y experiencias, respetando y valorando las diferencias y

opiniones, obteniendo velocidad y eficiencia para lograr mejores resultados

Comportamientos esperados:

- Comprende su papel en Scania y sus conexiones con otros procesos y áreas, trabajando para construir y alcanzar objetivos comunes, fortaleciendo las relaciones.
- Establece una relación de colaboración genuina, respetando la diversidad, con empatía y diálogo abierto, valorando y reconociendo lo mejor de los demás.
- Comparte conocimiento y experiencia, teniendo en cuenta diferentes opiniones, para lograr mejores resultados y toma de decisiones.

FEEDBACK DEL LÍDER

APRECIACIÓN DEL COLABORADOR

OPORTUNIDAD DE MEJORA

COMPROMISOS/PLAZOS/ACCIONES

ACTITUD INNOVADORA

Contribuir con nuevas ideas, estar abierto a lo nuevo, identificando tendencias y escenarios para generar soluciones comerciales que potencien los resultados de la organización

Comportamientos esperados:

- Busca la mejora continua, proponiendo acciones y nuevas ideas en sus procesos y área.
- Busca nuevas tendencias y conocimientos, analizando la aplicabilidad de estos conceptos en el área de especialización.
- Revisa su forma de actuar, así como se conecta a nuevas redes sociales, buscando mejorar para una mejor eficiencia y rendimiento.

FEEDBACK DEL LÍDER

APRECIACIÓN DEL COLABORADOR

OPORTUNIDAD DE MEJORA

COMPROMISOS/ PLAZOS/ ACCIONES

RESPONSABILIDAD SOSTENIBLE

Actuar con responsabilidad económica, social y ambiental, centrándose en la creación de valor y la ética en todas las relaciones, con el objetivo de la longevidad y rentabilidad del negocio.

Comportamientos esperados:

- Utiliza recursos y energía eficientemente en las operaciones.
- Actúa de manera responsable y comprometida, proponiendo e implementando mejoras continuas, con el objetivo de obtener resultados de manera sostenible.

- Proporciona soluciones que consideran los impactos ambientales, comunitarios y sostenibles a largo plazo.

FEEDBACK DEL LÍDER

APRECIACIÓN DEL COLABORADOR

OPORTUNIDAD DE MEJORA

COMPROMISOS/ PLAZOS/ ACCIONES

ACTITUD PROTAGONISTA

Actuar con iniciativa, compromiso y determinación, siendo fiel a los Valores y Principios, los objetivos estratégicos de Scania, garantizando las entregas bajo su responsabilidad.

Comportamientos esperados:

- Actúa con autonomía y responsabilidad en la ejecución de sus actividades, con calidad y a tiempo.
- Se compromete con su papel y persiste en objetivos comunes, asumiendo la responsabilidad dentro de su alcance.
- Mantiene una postura determinada, optimista y flexible, incluso en escenarios cambiantes.

FEEDBACK DEL LÍDER

APRECIACIÓN DEL COLABORADOR

OPORTUNIDAD DE MEJORA

COMPROMISOS/ PLAZOS/ ACCIONES

COMPETENCIA DETERMINANTE DEL PUESTO

FEEDBACK DEL LÍDER

APRECIACIÓN DEL COLABORADOR

OPORTUNIDAD DE MEJORA

COMPROMISOS/ PLAZOS/ ACCIONES

COMPETENCIAS	4	3	2	1
SCANIA WAY				
TRABAJO COLABORATIVO				
ACTITUD INNOVADORA				
RESPONSABILIDAD SUSTENTABLE				
ACTITUD PROTAGONISTA				
COMPETENCIA DETERMINANTE 1				
COMPETENCIA DETERMINANTE 2				

III. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS: ¡DETERMINE LAS ENTREGAS CLAVE PARA EL NEGOCIO!

1.	OBJETIVOS PARA EL AÑO	PLAZO	PARÁMETRO DE CUMPLIMIENTO	
			25%	
			50%	
			75%	
			100%	

IV. PLAN DE DESARROLLO - ¡ESTABLECER OBJETIVOS DE DESARROLLO!

COMPETENCIA	ACCIÓN	QUÉ MEJORAR
ACCIONES DEL COLABORADOR	ACCIONES DEL LÍDER	PLAZO DE CONCLUSIÓN

COMPETENCIA	ACCIÓN	QUÉ MEJORAR
ACCIONES DEL COLABORADOR	ACCIONES DEL LÍDER	PLAZO DE CONCLUSIÓN

¿Qué expectativas tienes a futuro?

FIRMA	
..... COLABORADOR LÍDER

Fuente: <https://sa-internal.scania.com/sla>, s.f.

Tal como muestra el formulario de evaluación, consta de cuatro partes:

- 1) Una revisión de cumplimiento de objetivos establecido en la evaluación anterior;
- 2) La evaluación de competencias donde se discutirán las cinco competencias una por una. Ambas personas discutirán sus puntos de vista centrándose en comportamientos observables y se comprometerán en un plan de acción (el contenido y significado de cada competencia ya se trató en la preparación de la evaluación, en este momento se bajan a la realidad en comportamientos);
- 3) Establecimiento de objetivos para el año siguiente;
- 4) Alineación de expectativas a futuro.

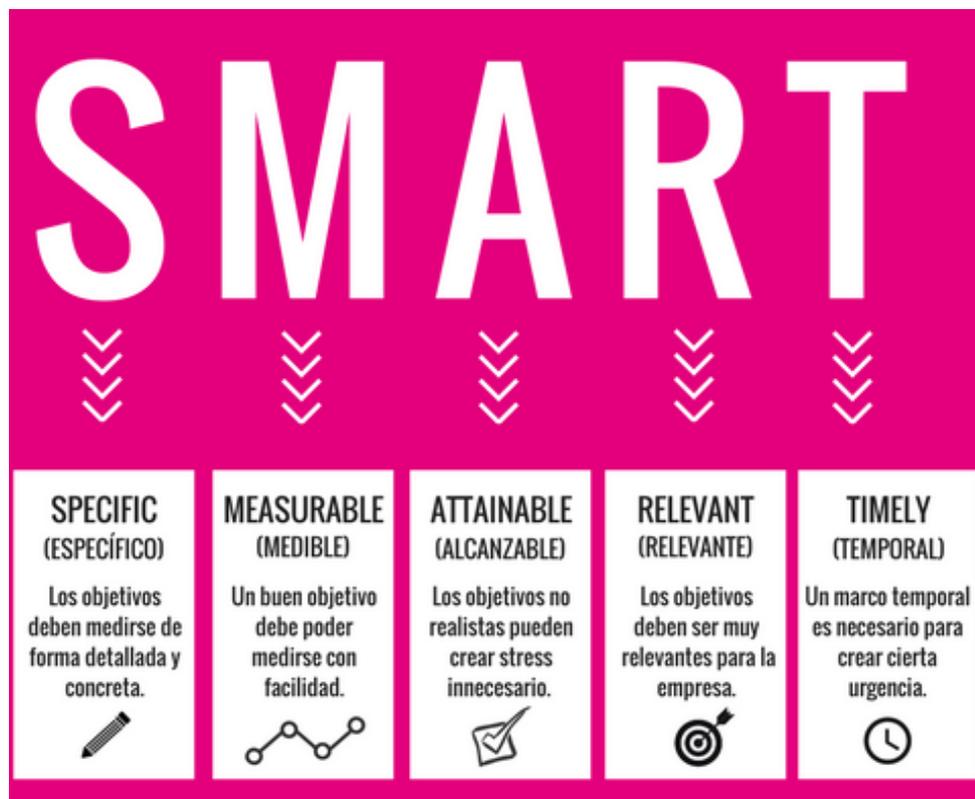
Como era la primera vez que se aplicaría este tipo de evaluación, no existían objetivos mensurables establecidos el año anterior. Se capacitó a los líderes en como determinar objetivos con metodología SMART y el no perder de vista que estos deben estar íntimamente relacionados con el plan estratégico de la organización y los objetivos del área. También se determinó que uno de estos objetivos debe estar relacionado con la sustentabilidad. Por lo tanto para la primera evaluación, aquellos que ya las hicieron a las evaluaciones con la metodología anterior deberían reunirse (líder-colaborador) para definir claramente los objetivos del año, con la nueva metodología SMART y sus parámetros de cumplimiento, para que la próxima evaluación sea más clara y completa; y para aquellos que no las habían hecho aún, deberían utilizar la metodología nueva: en revisión de objetivos del año anterior aunque los mismos no hayan estado escritos, se plasmarían los que se acordó con el colaborador el año anterior y para el próximo período serán determinados siguiendo la nueva metodología. En este proceso Recursos Humanos cumple un rol de facilitador, siendo el líder el dueño del proceso.

Un aspecto que parece menor y no deja de ser importante es la posibilidad que se abre de hablar sobre expectativas a futuro. Hasta antes de esta implementación este era un tema que no se conversaba abiertamente, el líder tenía cierto temor de hablar de esto y es hora que esto cambie. El hablar de expectativas a futuro les permite a los líderes saber cómo se ve la persona a futuro y cuáles son sus intereses, y también dar una opinión sobre donde lo ve a futuro, esta charla no implica promesa alguna. Es muy importante tener esto en mente a la hora de planear el desarrollo y plan de carrera del colaborador.

Al momento de capacitar a los líderes además de contarles de este proceso y mostrarles sus etapas y formularios involucrados, se puso mucho énfasis en enseñarles a determinar objetivos M.A.R.T.E o S.M.A.R.T y cómo determinar parámetros de cumplimiento. Para esto se presentaron algunos ejemplos:

OBJETIVOS PARA EL AÑO	PLAZO	PARÁMETRO DE CUMPLIMIENTO	
Implementar el Proyecto "X" en todas las máquinas de producción de LDX hasta diciembre de 2020 para reducir un 20% la emisión de vapores de aceite respecto del periodo 2019.	DIC. 2020	25%	Análisis y definición de la metodología.
		50%	Metodología aplicada a una máquina y aprobada para implementación.
		75%	Implementación del proyecto en las máquinas de las líneas piloto.
		100%	Implementación del proyecto en todas las máquinas de planta.

Los parámetros de cumplimiento son muy importantes ya que permiten precisar lo que se espera del colaborador y también le permiten visualizar las distintas etapas en la consecución de un objetivo.

Figura 38*Objetivos SMART*

Fuente: <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/1950791/Posts/Objetivos-SMART.png>, s.f.

Al momento de determinar los objetivos, algunas preguntas pueden ayudarnos a validar si cumplen o no con la metodología SMART:

Figura 39

Preguntas para determinar si los objetivos son SMART



Fuente: elaboración propia

También se los capacitó en la confección de un plan de desarrollo. En el plan de desarrollo se describen los compromisos que se asumieron en el análisis de competencias y además se pueden agregar algunas acciones relativas a competencias técnicas (como algún entrenamiento específico) y/o relativo a competencias determinantes o específicas del puesto.

Estos son algunos ejemplos para aclarar la metodología como ser:

Figura 40

Ejemplo plan de desarrollo

COMPETENCIA	ACCIÓN	QUÉ MEJORAR
TRABAJO COLABORATIVO	Lograr mayor interacción con otras áreas de interés.	- Predisposición - Iniciativa
ACCIONES DEL COLABORADOR	ACCIONES DEL LÍDER	PLAZO DE CONCLUSIÓN
<ul style="list-style-type: none"> - Coordinar reuniones mensuales con las áreas de interés. - Validar datos compartidos. - Generar acuerdos para actividades comunes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acompañar en las primeras acciones. - Seguimiento de resultados. 	Octubre 2020

Fuente: elaboración propia

Al momento de capacitarlos se puso énfasis en la importancia de alinear expectativas a futuro para planificar el desarrollo del colaborador.

6.7 P&L Leadership- People & Team

Este es un proyecto que se lanzó desde Suecia a nivel mundial, a ser desarrollado exclusivamente por los líderes.

El contexto en el que surge la consigna de trabajo recibida de Suecia es el siguiente:

Con el fin de contribuir a la estrategia general, Scania debe ser cada vez más competitiva y mejorar continuamente el rendimiento. SPS y Liderazgo necesitan desarrollarse en paralelo para apoyar, impulsar y desafiar hacia el estado futuro deseado. La percepción es que el rendimiento de nuestros líderes es muy variable y depende de la actitud de cada uno de ellos.

La pregunta es si nuestro liderazgo y sistema hoy en día dan las condiciones adecuadas para que nuestros líderes funcionen bien en el entorno SPS. El grupo de trabajo ha reunido algunas prácticas recomendadas, con respecto a cómo comportarse y utilizar los métodos para ser un gerente/líder exitoso. Desde el análisis de estado actual versus el objetivo futuro para cerrar la brecha.

El proyecto consta de 3 dimensiones: La Estrategia, Los Sistemas y Las Personas & Equipos.

Trabajar con estas 3 dimensiones en simultáneo, lleva al líder a:

Figura 41*P&L Leadership People & Team – Objetivos*

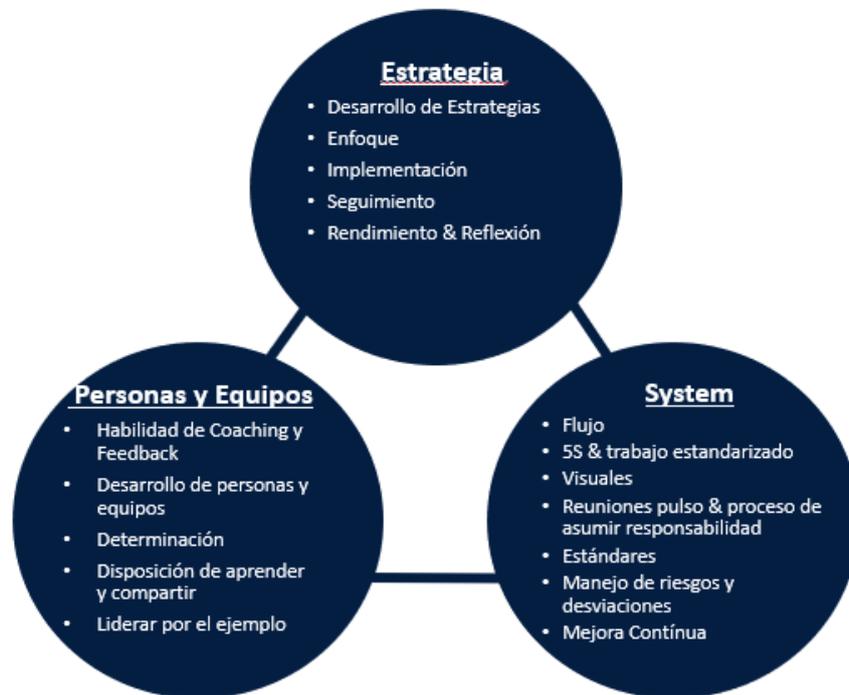
Entender y ser capaz de transmitir la dirección estratégica. Junto con su equipo esto se transforma en un plan claro y realista con acciones mensurables. Permite al líder hacer un seguimiento, reconocer sus oportunidades de mejora y esforzarse por contribuir al máximo al resultado de Scania.

Utiliza el sistema, que aclara las expectativas, proporciona soporte y le permite trabajar de forma sistemática, con el fin de alcanzar los resultados deseados e impulsar mejoras continuas. Aplica el liderazgo basado en hechos reales en una dirección bien definida, que es predecible y clara.

Es capaz de motivar y transmitir la verdadera voluntad, tanto para las personas como para el equipo, de participar y contribuir en la ejecución de la estrategia y la utilización completa del sistema para lograr este objetivo. Lo lleva a ser de mente abierta, objetivo y orientado a las personas.

Fuente: elaboración propia

El proyecto en sus distintas dimensiones, describe conceptos/procesos/competencias sobre los que debemos trabajar y enfocarnos:

Figura 42*P&L Leadership People & Team – 3 dimensiones*

Fuente: Elaboración Propia

Beneficios Esperados

- 1) Cultura - Liderazgo con foco en:
 - Compromiso, mejora continua
 - Orientación al flujo y los resultados
- 2) Estructura – Métodos:
 - Establecer una forma de liderazgo SPS alineada desde la alta gerencia

hasta la gerencia de línea.

- 3) Orientación a los resultados y a asumir responsabilidades:
 - Involucramiento y actitud cero desviaciones.

A partir de esto se llevaron a cabo reuniones entre todas las áreas involucradas en este proceso: Directorio, SPS y Recursos Humanos para poder analizar las consignas recibidas y distribuir el trabajo, cuidando que todo siga una misma línea.

Luego el equipo de Recursos Humanos se introdujo en el material propio de “Personas y Equipos”.

Los objetivos de esta dimensión específicamente son:

- 1) Clarificar las expectativas en los líderes.
- 2) Clarificar las fortalezas y oportunidades de desarrollo.
- 3) Crear condiciones para el desarrollo de los líderes.
- 4) Crear condiciones para entrenar/coacher a nuestra gente.

Se recibió el material de Suecia con las 5 competencias desarrolladas. El material contaba, para cada competencia, con el propósito, y algunas preguntas cuyo objetivo era guiarnos en si la persona tiene desarrollada esa competencia o no. En el material complementario describía para cada pregunta un nivel 1 de cumplimiento y un nivel 5, es decir si la competencia no estaba presente o si estaba muy desarrollada. Se adjunta como ejemplo el material recibido para la primera competencia.

Figura 43

Habilidad de coaching y feedback – material de Suecia



Coaching and Feedback Ability

Propósito

Usted es capaz de realizar una excelente actividad de coaching a través de la “capacitación en el trabajo” (on the job training) pedagógica e individualmente. Habitualmente en el día a día de sus operaciones, Ud. utiliza una forma “consultiva” de trabajar, a través de escuchar y hacer preguntas con un enfoque que apoya tanto el desarrollo individual como el organizativo. Usted lidera con un estilo que desafía, motiva, compromete e involucra a su gente. Usted retroalimenta el éxito y las desviaciones con un enfoque de capacitación en primer lugar.

Evaluación	Comentarios
1. ¿Cómo asegura su presencia tanto en sus operaciones como con su organización? ¿De qué manera su personal reconoce sus habilidades de escucha y cómo Ud. demuestra que ha escuchado y comprendido?	
2. ¿Qué hace Ud. para crear sus propias habilidades necesarias para brindar capacitación “en el trabajo”? ¿De qué manera mantiene esas habilidades y experiencias actualizadas?	
3. ¿Cómo demuestra que Ud. está abierto a diferentes perspectivas, ideas y soluciones en un diálogo con las personas de su organización y otras partes interesadas?	
4. ¿Cómo se maneja Ud. con personas de diferentes personalidades? ¿En qué competencias se basa para identificar y manejar diferentes tipos de personalidad? ¿De qué manera establece un dialogo constructivo con esas personas entonces?	
5. ¿Cómo haces preguntas? ¿Cómo se asegura Ud. de que se puedan presentar y discutir diferentes soluciones y puntos de vista?	
6. De acuerdo a su manera de comunicarse, ¿Cómo invita al diálogo abierto y qué hace para generar confianza?	
7. ¿Cómo se asegura de que las personas y los equipos de su organización adquieran la competencia y la experiencia adecuadas? ¿Qué hace Ud. en la práctica para lograr esto?	
8. ¿Cómo trabaja Ud. con el “feedback y por qué es importante? ¿Cómo da Ud. feedback? ¿Cuándo lo da?	

	"1" – Low skills	"5" – Excellent skills
1.	La mayoría de las veces Ud. está ocupado en reuniones y pasa poco tiempo "en el taller u oficina" de su proceso/operaciones. Tiene información limitada sobre el rendimiento de su equipo y por qué se desempeñan como lo hacen (fortalezas y áreas para mejorar). Su personal tiene problemas para comunicarse con usted y el diálogo que tiene con las personas de su organización es poco frecuente y de carácter directo o formal.	A través de una visión completa y alta disponibilidad, está claro que Ud. es el responsable de sus procesos/operaciones. Esto también le brinda las condiciones para estar actualizado sobre la "situación actual" y también para recopilar conocimiento sobre su personal y sobre el desempeño del mismo, con el propósito de poder realizar coaching en el trabajo y en tiempo real. Usted practica la escucha activa en su diálogo (preguntas abiertas, resumen, reformulación) para comprender la situación y facilitar el aprendizaje.
2.	Rara vez Ud. dedica tiempo a su desarrollo personal y a mantener sus propias habilidades en nuestros métodos y herramientas. Dirige a su personal a utilizar los métodos y herramientas pero tiene dificultades; para guiar, apoyar el desarrollo de sus habilidades y evaluar la calidad de sus habilidades.	Eres plenamente consciente de que para entrenar a otra persona necesitas desarrollar y mantener tus habilidades continuamente. Usted tiene la competencia para aplicar los métodos, herramientas y formas de trabajo establecidos.
3.	Cuando Ud. se está comunicando se pone impaciente fácilmente cuando escucha, y a menudo lo hace sin propósito ni contexto. No está claro para su personal que Ud. se toma el tiempo necesario para comprender y evaluar la situación, el desafío o la idea.	Cuando Ud. se comunica, escucha más de lo que habla, no es directivo (a menos que la situación lo exija) y resume y reformula para mostrar claramente que tiene y/o que desea comprender la situación, el desafío o la idea.
4.	Crear relaciones con su personal es de menor importancia para usted. Ud. utiliza el mismo tipo de comunicación y diálogo independientemente de a qué persona o situación se dirige o enfrenta. El resultado del diálogo no es importante, siempre y cuando haya dado sus instrucciones y siempre que se hayan alcanzado los objetivos.	Estás realmente interesado en conocer a tu Gente; su personalidad, sus fortalezas y sus oportunidades de mejorar. Puede aplicar el diálogo apropiado con cada persona y con cada situación a la que se enfrenta y, de ese modo, alcanzar los resultados esperados.
5.	Usted hace preguntas de una forma cerrada donde solo es posible responder con un "sí" o con un "no", esto limita su propio aprendizaje y el de otros. A menudo proporciona directivas y soluciones para que otros las implementen. Al dialogar sobre temas desafiantes (necesidad de mejoras de desempeño, comportamiento, conflictos, etc.), se siente incómodo y tiende a desviarse de la materia en lugar de abordar la situación de manera sostenible y constructiva.	Ud. realiza preguntas motivadoras y abiertas, para facilitar la comprensión y el aprendizaje propio como el de su personal. Usted resume y reformula para mostrar claramente que está interesado en discutir diferentes puntos de vista y soluciones de los temas en cuestión. Ud. tiene la habilidad para mantener enfocado, abordar situaciones complejas y desafiantes, y no desviarse o escapar del asunto.
6.	En tu equipo no has podido establecer un clima abierto y dinámico. Las personas de su organización rara vez le presentan/traen desafíos a usted o al resto del equipo para recibir apoyo o para recibir coaching o feedback.	Usted se esfuerza y es capaz de crear un clima abierto y constructivo en su equipo. Aunque sabe que es importante mantener el enfoque y tener el nivel correcto de integridad y profesionalismo. Compartes experiencias y observaciones con el propósito de hacer crecer a las personas y generar confianza.
7.	Demuestra poco o ningún interés en el potencial equipo a largo plazo y en conocer sus fortalezas y sus oportunidades para mejorar. Rara vez tiene en mente la competencia estratégica y la experiencia cuando delega y asigna desafíos dentro de su equipo.	Usted está al tanto de las fortalezas y oportunidades de mejora de su equipo y, por lo tanto, puede brindar el entrenamiento y feedback correctos. Delega tareas y desafíos para que tu equipo adquiera la competencia y experiencia adecuadas.
8.	Usted se siente incómodo al dar feedback y el propósito no es tan claro. El feedback a veces se da hacia la personalidad o persona y no hacia el comportamiento o desempeño evidenciado. En algunas situaciones, la retroalimentación se basa en rumores o en sentimientos personales y no en hechos reales. El feedback se da muy ocasionalmente y generalmente se tiene una tendencia a dar feedback en ocasiones no apropiadas (p.e.: cuando el individuo no está receptivo, el feedback es extra-temporal o se da en público).	Ud. da feedback claros y específicos a los miembros de su equipo de forma natural, donde se centra en el comportamiento y el rendimiento que puede describir y ejemplificar a partir de su propia experiencia. Usted da feedback tan pronto como sea posible o cuando el momento sea el correcto y cuando la persona está receptiva.

Fuente: <https://sa-internal.scania.com/sla>, s.f.

Resultaba muy difícil trabajar con este material ya que define a groso modo las competencias, sin bajarlas a la realidad en comportamientos específicos y los dos parámetros de cumplimiento (nivel 1 y 5) son muy extremos. Por lo tanto se trabajó el material definiendo el ¿Qué hacer para cumplir con esta competencia? Y ¿Cómo hacerlo? (comportamientos). Se adjunta el trabajo realizado con las cinco competencias.

Figura 44

Check List Competencias P&L Leadership – People & Team

Coaching and Feedback Ability					
¿QUÉ?	¿CÓMO?	1	2	3	4
Sostiene una relación de confianza con el colaborador	Se despoja de los prejuicios				
	Conoce al colaborador				
	Comprende para no establecer juicios				
	Mantiene un interés genuino y sostenible en el tiempo				
	Alta disponibilidad. Está Presente				
	Mantiene un diálogo constante				
	Respeto acuerdos y compromisos				
Desafía al colaborador	Propone miradas diferentes				
	Indaga y ayuda a ver más allá de las limitaciones				
	Traduce los desafíos presentados en metas concretas. Compromete				
	Orienta a identificar las motivaciones para el cambio				
	Comparte experiencias. Genera aprendizaje				
Sostiene conversaciones individuales frecuentes	Planifica tiempo para conversaciones formales				
	Utiliza una forma consultiva: Escucha y pregunta				
	Da valor a las conversaciones informales. Conoce al colaborador				
Sobre la Conversación de Feedback	Planifica la conversación. Considera las diferentes personalidades				
	Reconoce los aciertos				
	Ayuda a resolver las desviaciones. Orienta para nuevas metas				
	Escucha al colaborador. Pregunta para entender				
	Tiene en cuenta cuál es el momento correcto				
	Es constante				
Practica la escucha activa	Parafrasea. Reformula				
	Verifica				
	Pregunta				
	Demuestra que desea comprender				
	Escucha más de lo que habla				
	Resumen				

Developing People & Team					
¿QUÉ?	¿CÓMO?	1	2	3	4
Empodera al Equipo	Asegura que su equipo posea las competencias necesarias para los desafíos que les propone.				
	Establece condiciones apropiadas para un dialogo constructivo que fortalezcan el espíritu de equipo.				
	Monitorea frecuentemente el clima de su equipo, sus conversaciones y calidad de relaciones. Genera apertura para recibir feedback de sus colaboradores.				
	Asegura igualdad de oportunidades para el desarrollo en su equipo.				
Conoce tareas/puestos	Conoce y actualiza las Descripción de puestos.				
	Implementa Go & see con frecuencia definida (qué).				
	Se interesa por la actividad operativa, cómo se hace el trabajo, pregunta.				
FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)	Realiza análisis en forma Individual / grupal. Conoce a su gente lo que le permite adaptarse a las circunstancias.				
	Mantiene la matriz de conocimientos actualizada.				
	Planifica y lleva a cabo evaluación de desempeño.				
	Da Feedback constante.				
	Implementa Go & see con foco en desempeño (cómo).				
	Hace foco en las habilidades y preferencias/ intereses del colaborador.				
Reuniones de desarrollo	Con Frecuencia definida - ind./ grupal.				
	Concibe cada interacción como una oportunidad de desarrollo.				
	Realiza seguimiento de resultados del plan de desarrollo de la evaluación de desempeño.				
	Establece actividades de capacitación y objetivos de la misma.				
Reconocimiento	Toma el momento para reflexiones críticas ante los malos resultados. Transmite esta actitud a su equipo.				
	Reconoce los logros del colaborador o el equipo en momento adecuado.				
	Destaca la participación, el compromiso, las buenas actitudes, resultados obtenidos, etc.				
Desafía al colaborador Delega	Propone tareas, participación en proyectos o reuniones, presentaciones, etc. ajenas la naturaleza de su función.				
	Brinda herramientas que lo preparen para el desafío presentado.				
	Logra conectar el desafío con resultados concretos. Mide. Desarrolla percepción de logro / oportunidad.				
	Realiza seguimiento periódico.				
	Presenta desafío y liberar el cómo para el colaborador.				

Determination					
¿QUÉ?	¿CÓMO?	1	2	3	4
Claridad de objetivos	Se asegura de entender qué es lo que demanda la organización, para asegurar competitividad.				
	Conoce y entiende el plan estratégico. Tiene presente el corto y largo plazo.				
	Alinea el trabajo del sector a los objetivos. Asegura que cada colaborador conecte sus actividades con los objetivos de la organización.				
Entiende su propio rol y el del resto de las figuras de la organización	Identifica objetivos, recursos y relaciones necesarias para el éxito de su gestión.				
	Conoce el impacto de su interdependencia con otras organizaciones/ personas.				
Asume la responsabilidad de su rol	Actúa con convicción y perseverancia (Motor- voluntad de hacer).				
	Establece prioridades y asigna el tiempo preciso para las mismas. De ser necesario delega.				
	Elabora un plan de actividades para alcanzar los objetivos estratégicos. Define actividades SMART (Específicas, mensurables, alcanzables, en un tiempo determinado, orientadas a resultados determinados).				
	Adopta rápidamente los nuevos desafíos o cambios de contexto que se le presentan.				
	Entrega a tiempo.				
	Participa activamente de las discusiones, desarrollos y decisiones inherentes a su sector y colabora de la misma manera con sus pares y superiores.				
	Realiza análisis crítico de sus resultados. Percepción de Logro.				
	Actúa de inmediato ante un resultado no esperado. Acepta su protagonismo en lo ocurrido y no desvía la atención hacia otra persona/ organización.				
Asume el riesgo de tomar decisiones	Evalúa opciones.				
	Proyecta resultados.				
	Prepara planes alternativos. Monitorea los resultados en cada fase del plan.				
	Desafía la situación normal o conocida. Quiebra paradigmas.				
	Genera oportunidades de cambio.				

Willingness to Learn & Share					
¿QUÉ?	¿CÓMO?	1	2	3	4
Demuestra Interés por cosas nuevas	Busca información, nuevas tendencias, nuevos productos y los comparte.				
	Contacta referentes de temas que desconoce.				
	Se mantiene actualizado de las novedades de la organización. Conoce los proyectos de la unidad.				
	Está en contacto con personas que ocupan su misma posición en instalaciones hermanas.				
	Busca oportunidades de aprendizaje de proveedores y clientes.				
	Pregunta sin temor en todo momento que desconoce sobre algún tema.				
Muestra apertura, respeto y humildad para escuchar	Es empático.				
	No interrumpe.				
	Escucha hasta el final.				
	Pregunta para verificar.				
	Está disponible. Presente.				
Aprende	Lesson Learned.				
	Incorpora nuevos conocimientos y los aplica.				
	Extrapolando de la experiencia exitosa.				
	Como resultado de su aprendizaje continuo, optimiza sus procesos y logra alta eficiencia.				
Comparte experiencias, nuevas ideas y puntos de vista	Planifica tiempo de aprendizaje en reuniones.				
	Busca oportunidades permanentes de intercambio.				
	Promueve en el equipo momentos de aprendizaje multidireccional.				
Gestiona el error	Estimula una cultura donde el error es visto como oportunidad.				
	Revisa a fondo las causas de las desviaciones.				
	Establece acciones para evitar la repetición de las mismas.				
	No oculta las desviaciones. Comenta y comparte la situación al resto del equipo.				
	Busca alternativas de solución en las experiencias de otros colegas.				

Lead by example					
¿QUÉ?	¿CÓMO?	1	2	3	4
Valores Organizacionales y Principios de Liderazgo	Conoce los mismos y puede enseñarlos a los demás.				
	Practica los mismos en todo momento.				
	Ayuda a que los colaboradores conecten sus actividades con la cultura organizacional.				
	Crea sentido y compromiso.				
	Promueve un ambiente de trabajo seguro y de confianza.				
	Promueve una cultura correcta.				
Es referente - "modelo"	Es amable. Valora al individuo.				
	Es optimista.				
	Desafía la situación actual.				
	Hace un esfuerzo adicional.				
	Decide con criterio, sin ser arbitrario y resguarda la igualdad.				
	Orienta asertivamente aún en momentos de presión.				
	Aprovecha la diversidad para lograr un valor añadido superior al negocio.				
Vive como habla - "coherencia" (Walk the talk)	Cumple su palabra y respeta los acuerdos.				
	Respeto a las personas.				
	Es sincero.				
	Habla con franqueza.				
	Cumple la agenda.				

El nivel de desarrollo de cada Competencia: 1, 2, 3 o 4 se corresponde con:

CATEGORIA	1	2	3	4
CONCEPTO	Necesita modificar sus comportamientos actuales y adquirir nuevas prácticas.	Demuestra algunos comportamientos esperados. Debe continuar el desarrollo de los mismos y adquirir nuevos.	Ha adquirido los comportamientos esperados y los desarrolla de manera sostenida en el tiempo.	Demuestra propuestas diferenciales relativas a la competencia. Estimula a sus compañeros y a la organización para el desarrollo de la misma.

Fuente: <https://sa-internal.scania.com/sla>, s.f.

Luego de puntuar, el formulario arroja una foto del desarrollo de la persona en esas 5 competencias:

Figura 45

Resultado Check List Desarrollo de 5 Competencias



Fuente: Elaboración Propia

Luego lo que se hizo fue validar que estas 5 competencias con sus QUE y COMO analizando si se correspondían con las competencias específicas que se definieron para líderes anteriormente. Concordaban muy bien ya que ambos surgieron de los principios y valores nada más que se dispusieron de una manera diferente, éstas se resumieron en cinco competencias. Se completó el material y se validó con Gerentes y Director que venían trabajando con las competencias específicas, por lo que se decidió tomar para líderes específicamente las competencias de P&L.

Recursos Humanos tuvo la oportunidad de intercambiar criterios y opiniones con personas que están desarrollando el proyecto en Suecia y Brasil y coincidieron en la idea de que el objetivo de este desarrollo es que el Gerente sea el dueño del proceso y Recursos Humanos sólo tenga un papel de facilitador y de seguimiento y apoyo. Se planteó este proyecto como un desarrollo continuo, no algo que comienza y termina e incluso se lo adoptó en todos los aspectos de desarrollo de líderes, por lo que se adaptaron las evaluaciones de desempeño también a estas competencias. El desarrollo se basaría en charlas entre Gerente y Líder con autodiagnóstico por parte del líder en estas competencias y diagnóstico por parte del Gerente. A partir de esto se analizarían los aspectos que se puntuaron diferente y aquellos en los que hay oportunidad de mejora, comprometiéndose ambos en un plan de acción. Luego de unos meses se repetiría el proceso viendo cuáles son los cambios. El desarrollo se basaría en mentoring y coaching por parte del Gerente al Líder.

Para comenzar cada Gerente eligió un “piloto” para trabajar, uno de sus líderes. La idea es que todos los gerentes se capaciten en mentoring y coaching y que transiten juntos este proceso para aprovechar la experiencia compartida y a su vez testear con un líder de cada uno si la metodología propuesta es correcta o requiere ciertos ajustes.

La metodología propuesta y aprobada para trabajar con los pilotos fue la siguiente:

Figura 46*Cronograma desarrollo metodología P&L Leadership*

Etapas	Sub-etapas	Intervienen	Observaciones
PREPARACIÓN	Kick off	D - RH - G - C	Proceso/ Roles/ Crear Consciencia
	Kick off	D - RH - M - C	Proceso/ Roles/ Crear Consciencia
DIAGNÓSTICO	Autodiagnóstico / Diagnóstico	Líder/ Gte	
	Coaching	Consultor - Gte	Preparación para la conversación (Diag + Autodiag)
	Conversación P&L	Líder - Gte	Consolidación - Feedback - Gaps
DESARROLLO	Mentoring	Consultor - Gtes	Entrenamiento de Metodología
	Round table	Gte - Gte	Comentarios Diagn.+ Desarrollo
	Mentoring	Director - Gtes	Validación Plan de Desarrollo
	Plan de Desarrollo	Líder - Gte	Conversación - Compromisos
SEGUIMIENTO	Mentoring	Líder - Gte	Revisión compromisos - 2 meses + tarde
	Mentoring	Director - Gtes	Revisión Plan

Fuente: Elaboración Propia

D = Director

RH = Recursos Humanos

G = Gerentes

C = Consultor

En la preparación se le pidió ayuda al director para que le imprima importancia al proceso y al hecho de que los Gerentes son los dueños del mismo, crear conciencia, responsabilizarlos, explicar los objetivos y explicar el alcance mundial que tiene este proyecto, ya que este trae un cambio de paradigmas y es el hecho de que Recursos Humanos solo esté como apoyo y facilitador.

En la misma charla de preparación un consultor de Recursos Humanos que da soporte en ciertos procesos contribuirá en esta creación de conciencia y los invitará a hacer algunos ejercicios para insertarlos en la metodología y desde Recursos Humanos se explicará en que consistirán las etapas del proyecto.

Luego el líder preparará su autodiagnóstico y el Gerente el diagnóstico del líder. Con esta información el Consultor preparará a los Gerentes para la conversación de feedback. Los preparará en cómo encarar conversaciones difíciles sobre todo en aquellos ítems en los que ambos puntuaron de manera diferente. También cuestionándolos un poco cuando hay muchas diferencias entre autodiagnóstico y diagnóstico haciéndolos repensar y validar. Luego de esto gerente y líder tendrán su charla dándose feedback, consolidando la información y descubriendo los gaps que hay en el desarrollo de competencias en el líder.

El proceso sigue con una capacitación en Mentoring por parte del consultor hacia los Gerentes y se recomienda una ronda entre los gerentes para compartir cómo fue el resultado de sus charlas con los líderes, compartir experiencia y aprendizaje.

Cada Gerente armará una propuesta de plan de desarrollo y el Director (que es quién tiene una amplia visión de cómo gestionar GAPS en entrenamientos o cambios en la organización y quien conoce las oportunidades que hay en la misma) validará con los Gerentes los mismos. A partir de esto Gerente y Líder tendrán una charla donde Gerente propone el plan y asumen compromisos de desarrollo.

Se estableció una frecuencia de seguimiento, por parte del Gerente, del plan de acción de dos meses para el comienzo, la cual se puede ir modificando a lo largo del proceso según la necesidad. Es el Director quién revisará los planes y avances de todos los Gerentes en el Desarrollo, por eso es que le pedimos que abra el proceso imprimiéndole compromiso y lo cierre monitoreando los avances.

La idea es luego de terminar el proceso con Pilotos, revisar la metodología y avanzar con el resto de los líderes de la Organización. Para este momento los gerentes estarán preparados en la metodología.

6.8 Evaluación de Desempeño de Líderes basadas en P&L Leadership- People & Team.

Luego de introducir el proyecto de P&L Leadership, surgió la necesidad de unificar ciertos criterios junto con la necesidad de mejorar la Evaluación de Desempeño de Líderes.

Para eso se planteó un nuevo proceso de Evaluación del Desempeño bastante similar al de Analistas (en cuanto a lo que se agregó como ser la preparación para la evaluación, la determinación de objetivos con parámetros de cumplimiento, charla de alineación de expectativas; pero contemplando las competencias de P&L Leadership- People & Team.). La idea es que al trabajar sobre competencias de P&L durante el año y a fin de año hacer la evaluación basada en las mismas, el proceso de evaluación de desempeño pasa a ser un proceso continuo entre líder y gerente no un formulario de una vez al año. También se estableció revisar objetivos periódicamente, cada 3 meses, para analizar el avance y también replantearse si el objetivo es alcanzable o si hay que redefinirlo.

En la Etapa de preparación el Gerente se reúne con el Líder y le explica cómo se lo evaluará, le muestra las cinco competencias y acuerdan una fecha para la charla. Con esto el líder puede ir analizando las mismas y pensando en ciertos comportamientos y aspectos que quiera charlar con el Gerente. Para esto proporcionamos un formulario de preparación con esta información.

Luego hay un formulario de “Metodología” el cuál sirve de guía para el Gerente para preparar la Evaluación y llevarla a cabo, y por último la Evaluación en sí.

Figura 47*Metodología Evaluación de Desempeño líderes***METODOLOGÍA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO****PAUTAS Y PRINCIPIOS**

La evaluación de desempeño consta de cinco partes:

- VI. **Revisión de objetivos**
- VII. **Evaluación de competencias**
- VIII. **Establecimientos de objetivos**
- IX. **Plan de desarrollo**
- X. **Alineación de expectativas**

Esta herramienta ofrece la posibilidad de implementar la estrategia de Scania y medir anualmente el resultado de objetivos individuales clave.

La charla de desempeño dura aproximadamente 60 minutos, debe ser una retroalimentación honesta y concreta basada en comportamientos y ejemplos reales.

VI. REVISIÓN DE OBJETIVOS

La revisión de objetivos es un resumen del nivel de cumplimiento alcanzado en los objetivos establecidos en el período anterior.

VII. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Para evaluar competencias de P&L Leadership – People & Team:

- ✓ El manager debe trabajar en el **formulario de preparación** para la evaluación de desempeño.
- ✓ Evaluar en base a comportamientos observados.
- ✓ Basarse en el comportamiento de los individuos en relación con su función y ambiente de trabajo.

FEEDBACK DEL LÍDER
APRECIACIÓN DEL COLABORADOR
OPORTUNIDAD DE MEJORA
COMPROMISOS
COMENTARIOS/ PLAZOS/ ACCIONES

Luego de analizar cada competencia, se puntuarán de acuerdo a lo obtenido en Preparación P&L.

CATEGORIA	4	3	2	1
CONCEPTO	Demuestra a propuestas diferenciales relativas a la competencia. Estimula a sus compañeros y a la organización para el desarrollo de la misma.	Ha adquirido los comportamientos esperados y los desarrolla de manera sostenida en el tiempo.	Demuestra algunos comportamientos esperados. Debe continuar el desarrollo de los mismos y adquirir nuevos.	Necesita modificar sus comportamientos actuales y adquirir nuevas prácticas.

VIII. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Los objetivos:

- ✓ Utilice el método "SMART" para la definición de objetivos, S (específico), M (medible), A (alcanzable), R (relevante) y T (temporal).
- ✓ Durante el año, se puede realizar una reunión de revisión; los objetivos se pueden ajustar debido a cambios importantes en la estrategia o el escenario del mercado.
- ✓ Cada objetivo debe ser especificado en sus distintos niveles de alcance (parámetro de cumplimiento)
- ✓ Establezca un mínimo de tres y un máximo de 5 objetivos por año.

Preguntas guía para definir Objetivos SMART:

Específico:

- ¿Qué quiero lograr con este objetivo?
- ¿Cómo se logrará?
- ¿Dónde se llevará a cabo?
- ¿Quién será responsable de ello?

Medible:

- ¿Cuánto tiempo llevará lograrlo?
- ¿Qué resultado quiero lograr?

Alcanzable:

- ¿Es posible lograr el objetivo?

Relevante:

- ¿El objetivo está alineado a la estrategia de nuestra organización?

Temporal:

- ¿En qué plazo debo concluir el mismo?

IX. PLAN DE DESARROLLO

Se debe crear un plan para desarrollar tanto competencias conductuales como técnicas de acuerdo al perfil requerido para esta posición.

COMPETENCIA	ACCIÓN	QUÉ MEJORAR	ACCIONES DEL COLABORADOR	ACCIONES DEL LÍDER	PLAZO DE CONCLUSIÓN

X. ALINEACIÓN DE EXPECTATIVAS

Se trata de dar un espacio para hablar sobre las expectativas a futuro del colaborador.

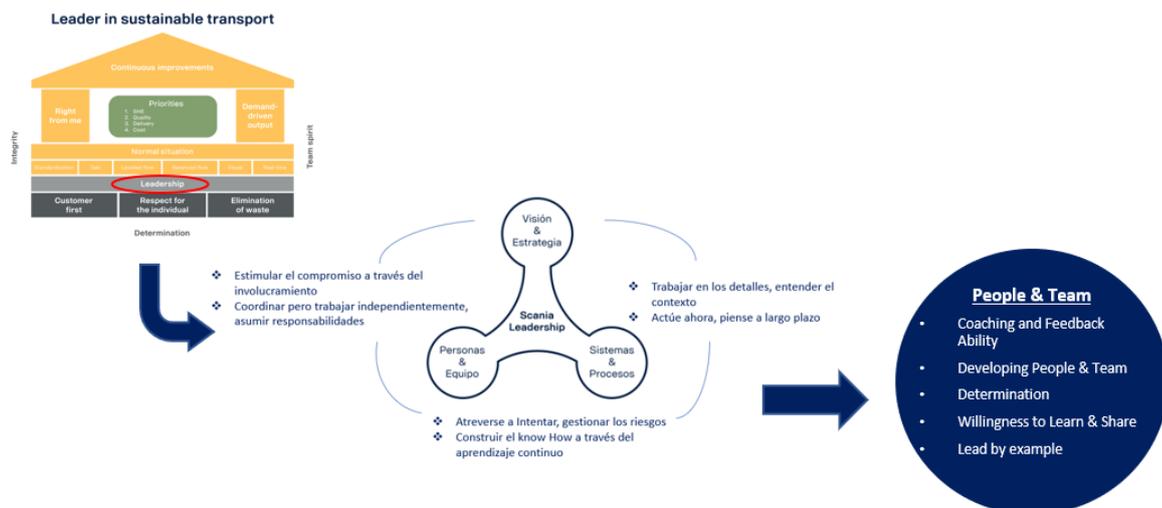
Algunos temas a conversar:

- Motivaciones y deseos del colaborador.
- Desarrollo del colaborador.
- Posibilidades de rotación.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO – LÍDERES



LÍDER		
LEGAJO		SECTOR
FECHA		
GERENTE		



I. REVISIÓN DE OBJETIVOS – COMENTARIOS SOBRE OBJETIVOS DEL AÑO ANTERIOR.

COMENTARIOS / OBJETIVOS	%DE CUMPLIMIENTO (25% 50% 75% 100%)
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	

II. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

COACHING & FEEDBACK

Usted es capaz de realizar una excelente actividad de coaching a través de la “capacitación en el trabajo” (on the job training) pedagógica e individualmente. Habitualmente en el día a día de sus operaciones, Ud. utiliza una forma “consultiva” de trabajar, a través de escuchar y hacer preguntas con un enfoque que apoya tanto el desarrollo individual como el organizativo. Usted lidera con un estilo que desafía, motiva, compromete e involucra a su gente. Usted retroalimenta el éxito y las desviaciones con un enfoque de capacitación en primer lugar.

DESARROLLO DE PERSONAS Y EQUIPOS

Ud. asegura la diversidad, la competencia y la experiencia necesarias para el crecimiento y progreso individual y de su equipo. Usted crea enfoque y espíritu de equipo con la mentalidad de esforzarse por alcanzar los objetivos correctos y desafiarse mutuamente por una mejor planta/fábrica.

DETERMINACIÓN

Nunca te rindes al tratar de alcanzar los objetivos acordados a corto y largo plazo. En su comunicación, es claro y coherente para garantizar que las personas entiendan la urgencia de mejorar continuamente nuestro proceso para fortalecer aún más nuestra competitividad. Está acostumbrado a delegar tareas y puede aplicar un proceso de responsabilidad en la forma diaria de trabajar. Mantiene las desviaciones como una oportunidad para mejorar. Su enfoque para eliminar las desviaciones siempre es reunir y analizar hechos para encontrar la causa raíz y luego poner en práctica contramedidas probadas.

DISPOSICIÓN PARA APRENDER Y COMPARTIR

Eres curioso, quieres aprender y buscar activamente mejores formas de hacer las cosas. Usted realmente valora los comentarios de la experiencia y la experiencia de otros y considera las mejores prácticas como posibles soluciones. Compartes experiencias y conocimientos como parte natural de tu trabajo. Mantiene los objetivos de Scania por delante de las necesidades y deseos individuales. Se da cuenta y promueve posibles sinergias en Scania.

LIDERAR POR EL EJEMPLO

Su liderazgo está en línea con nuestros valores fundamentales y los principios de liderazgo. Eres un modelo a seguir que da buen ejemplo. A través de su forma de liderar, usted crea un ambiente de trabajo seguro y saludable, donde adopta las ventajas y oportunidades de un grupo de trabajo diverso. Dirige de manera disciplinada, asegurando que trabajamos de acuerdo con el estándar, donde en paralelo desafiamos y mejoramos nuestros procesos de manera sistemática y continua.

(Luego de cada competencia se analiza y completa el cuadro siguiente)

FEEDBACK DEL LÍDER
APRECIACIÓN DEL COLABORADOR

OPORTUNIDAD DE MEJORA
COMPROMISOS
COMENTARIOS/ PLAZOS/ ACCIONES

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO – LÍDERES



III. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS: ¡DETERMINE LAS ENTREGAS CLAVE PARA EL NEGOCIO!

OBJETIVOS PARA EL AÑO	PLAZO	PARÁMETRO DE CUMPLIMIENTO
1.		25%
		50%
		75%
		100%
2.		25%
		50%
		75%
		100%
3.		25%
		50%
		75%
		100%

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO – LÍDERES



IV. PLAN DE DESARROLLO - ¡ESTABLECER OBJETIVOS DE DESARROLLO!

COMPETENCIA	ACCIÓN	QUÉ MEJORAR
ACCIONES DEL COLABORADOR	ACCIONES DEL LÍDER	PLAZO DE CONCLUSIÓN

COMPETENCIA	ACCIÓN	QUÉ MEJORAR
ACCIONES DEL COLABORADOR	ACCIONES DEL LÍDER	PLAZO DE CONCLUSIÓN

III. ALINEACIÓN DE EXPECTATIVAS

¿Qué expectativas tienes a futuro?



FIRMA	
..... LÍDER MANAGER

Fuente: <https://sa-internal.scania.com/sla>, s.f.

Hasta el momento son estos tres procesos de Recursos Humanos los que se vienen trabajando rediseñándolos en base a la gestión por competencias: los descriptivos de puestos (que son más una herramienta que un proceso en sí), el proceso de selección de personal y el proceso de evaluación de desempeño para analistas (empleados mensualizados) y líderes. En cuanto a los procesos de capacitación & desarrollo y remuneraciones surgieron desde Suecia dos grandes proyectos, basados en competencias, que se aplicarán globalmente para los cuales debemos encontrar una metodología que nos ayude a resolver nuestras necesidades, estos proyectos son Plan de Carrera y Arquitectura del Trabajo.

El objetivo de estos dos proyectos en conjunto es que cada puesto en la organización tenga descriptos los distintos niveles de carrera (Profesional 1, Profesional 2, Senior Profesional 1, Senior Profesional 2) con sus respectivos roles y responsabilidades, capacitaciones necesarias, dominio de competencias, know how, etc, y de esa forma tener un mapa del sector de sus distintos puestos con sus distintos niveles de carrera que son necesarios para que el sector funcione. Es decir, la idea es abrir nuestros descriptivos de puestos por competencias en sus distintos niveles, describiendo todo esto para cada nivel y luego hacer un mapa por área de los colaboradores en estos niveles.

A su vez esto aporta a la persona conocimiento sobre el nivel en el que se encuentra, qué debe adquirir para crecer en la organización y facilita la determinación de un plan de carrera con su respectivo plan de desarrollo para cumplir con sus objetivos.

Cada nivel de desarrollo está vinculado con su nivel salarial en la grilla, lo que le da una mayor transparencia al proceso de remuneraciones y claridad para cada colaborador.

Una vez determinada la metodología por parte de Recursos Humanos, alineada con Scania global y aprobada por la dirección, se capacitará a los líderes y se implementará para todos los puestos de mensuales y líderes de la organización.

Figura 49

Gráfico de plan de carrera y arquitectura del trabajo



Fuente: Elaboración Propia

Luego de instaurar la gestión por competencias en conjunto con el resto de las unidades, surgieron otros proyectos relacionados, que no se corresponden directamente con un rediseño de los procesos de Recursos Humanos pero que están íntimamente relacionados con el desarrollo de competencias. Uno de éstos, quizás el más importante por el impacto que tiene en la sociedad es: “Dual Education Program” que será desarrollado en un anexo.

CONCLUSIONES

La adopción del modelo de gestión por competencias, marcó el punto de partida del proceso de “modernización” de Recursos Humanos. Permitió dar cierta estructura a los procesos y favoreció la integración de los mismos.

Significó un cambio grande y también costoso, como se comentó anteriormente en Scania Tucumán hace mucho años que Recursos Humanos no estaba en el foco. Para comenzar a estar entre las prioridades de los líderes, era necesario comenzar con un proyecto robusto y estructurado, de lo contrario estos proyectos son considerados demasiado subjetivos e intangibles y pierden peso.

La realidad es que en un futuro, si no se hace de Scania una empresa sustentable, que apunte al desarrollo de competencias, a la diversidad e inclusión, que esté comprometida con la comunidad en la que está inserta, no existirán personas interesadas en trabajar en la empresa.

Esta incorporación de la gestión por competencias aportó, al proceso de reclutamiento, la posibilidad de centrarse en las competencias del postulante, favoreciendo así la diversidad e inclusión. También aportó mucha claridad y entendimiento respecto de las necesidades al momento de la selección. Es muy notoria la diferencia de una entrevista espontánea como la que se llevaba a cabo en el pasado versus las entrevistas preparadas por competencias según el perfil del puesto requerido.

Este proyecto aportó estructura a la parte “Soft” de Recursos Humanos, reduciendo las subjetividades en cuando a la valoración de las personas. Además hace a la empresa más atractiva al enfatizar la importancia en el desarrollo del personal. Es muy importante la integración y coherencia de todos los procesos de Recursos Humanos y la Gestión por Competencias permite esto.

También dio mucha claridad al personal mensualizado en cuando a sus objetivos, metas, como se medirían los mismos, desarrollo de competencias, plan de desarrollo. Uno de

los aportes más importantes que se incorporó fue la posibilidad de conversar sobre las expectativas a futuro, eliminando ciertos temores en los líderes de abrir esta conversación. Un aspecto muy importante a tener en cuenta en la evaluación de desempeño es que los objetivos deben ser revisados cada cierto tiempo y si es necesario, hacer nuevos acuerdos, este no es un proceso estático. La empresa con esto está impulsando a los líderes para que incorporen el feedback constante.

La Gestión por Competencias está permitiendo a través de P&L Leadership People & Team, desarrollar a los líderes que son clave para este proceso de transformación. Dieron un feedback muy positivo luego de experimentar el autodiagnóstico y compararlo con el diagnóstico del gerente y les dio mucha claridad respecto a lo que se espera de ellos. Además esta estructura favorece la conversación de feedback.

Todos los procesos de desarrollo basados en competencias y con una metodología detallada requieren de un mayor tiempo por parte del líder, por lo tanto es importantísimo que reconozcan su importancia de lo contrario no lo pondrán dentro de sus prioridades.

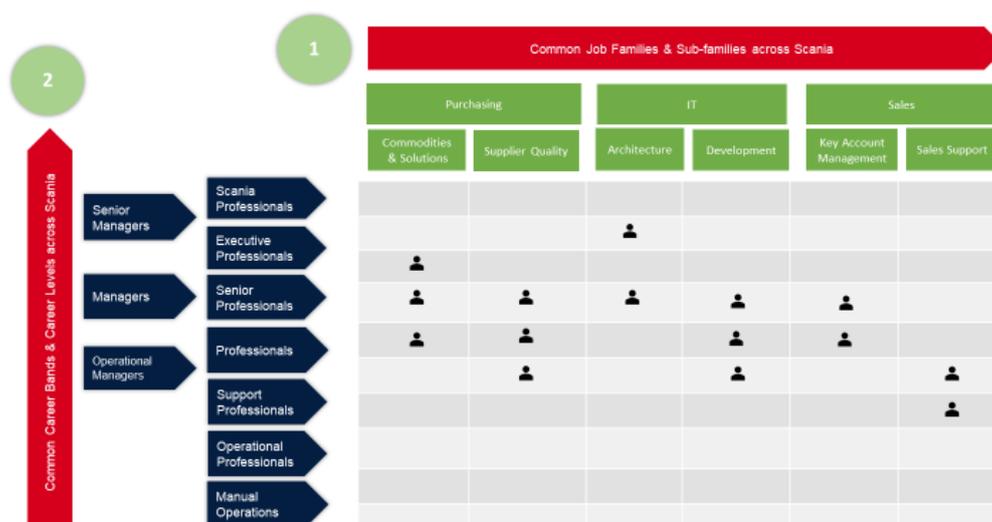
Durante el transcurso de la implementación de esta gestión por Competencias fue crucial todo el tiempo conectar el modelo de competencias con la estrategia de la organización. También fue clave involucrar desde el principio a directivos y empleados en el diseño, implantación y control del modelo, para esto sirvió mucho utilizar pilotos, de esta forma además de poder corregir a tiempo las desviaciones en el método, los involucrados se comprometen con el proyecto y son multiplicadores en sus equipos. Otro factor sumamente importante fue el soporte de la Dirección en todo momento y la comunicación del propósito y los avances a toda la organización de forma clara y constante.

Hoy falta mucho por hacer, pero la dirección está clara, hay que poner foco en P&L Leadership people & Team para seguir desarrollando a los líderes que son quienes guiarán a sus equipos en este cambio; y en Arquitectura del trabajo y plan de carrera. Es urgente

implementar en la organización esta herramienta que dé claridad en cuanto al nivel en su carrera profesional en el que se encuentran las personas y su vinculación con su nivel salarial. Esto también nos otorgará una foto de los distintos equipos en cuanto a la cantidad de personas y los niveles de desarrollo que necesitamos pudiendo determinar las brechas y tomando decisiones estratégicas en cuanto a dotación. Además esto permitirá poder desarrollar planes de sucesión y de esta forma poder ir preparando a personas clave en la organización que ocuparán el lugar de quienes se vayan retirando.

Figura 49

Arquitectura del trabajo – mapeo de puestos



Fuente: <https://sa-internal.scania.com/sla>, s.f.

A su vez es necesario que todos estos procesos estén conectados y disponibles para el personal por lo que se debe integrar todo en un Software de Recursos Humanos. Este software debe permitir que cada persona pueda visualizar sus evaluaciones de desempeño, objetivos, plan de desarrollo, capacitaciones asignadas, matriz de conocimientos, descriptivo de su puesto, nivel de desarrollo en su carrera (junior, pleno, senior) grilla salarial; y a su vez

que cada líder y gerente pueda visualizar el estatus de desarrollo de su equipo, evaluaciones de desempeño ya realizadas y vencidas. Para esto es necesario crear indicadores clave de desempeño que midan el desarrollo de los equipos, de forma que se pueda hacer un seguimiento a nivel de sector, área y corporativamente y se puedan obtener estadísticas.

Por otro lado también es importante avanzar con el concepto de competencias para el personal jornalizado (operarios de planta) y rediseñar también sus evaluaciones de desempeño, matriz de capacitación, planes de desarrollo e incluirlos en el software a implementar y capacitarlos en estos nuevos procesos.

Todos estos cambios no son fáciles de implementar, implican un cambio cultural y requieren de un acompañamiento permanente por parte de Recursos Humanos a los líderes que son quiénes llevarán a cabo este cambio. Para esto se implementará en Scania la figura de HRBP (Human Resources Business Partner). Serán representantes de Recursos Humanos que se asignarán a cada área para acompañarlos en este desarrollo, programando reuniones de seguimiento y trabajando en conjunto. Estas personas deben estar disponibles en planta para ser consultados en todo momento. Quizás en un futuro cuando estos sean procesos naturales, no se necesite esta figura para que el desarrollo de personal se lleve a cabo.

También es muy importante entender que estos procesos de cambio llevan tiempo y que será la propia organización quien marque un ritmo, por lo que se debe traccionar para que se cumpla pero distinguir cuando estos cambios se asimilan y cuando requieren de más tiempo, para que pueda ser sostenible en el tiempo.

ANEXOS

ANEXO 1

DUAL EDUCATION PROGRAM

Desde 2013 en Scania se viene trabajando con pasantías en el nivel secundario de escolaridad. Más de 100 personas ya han recibido capacitación, y algunas de ellas trabajan hoy como operadores de producción (más de 30 personas).

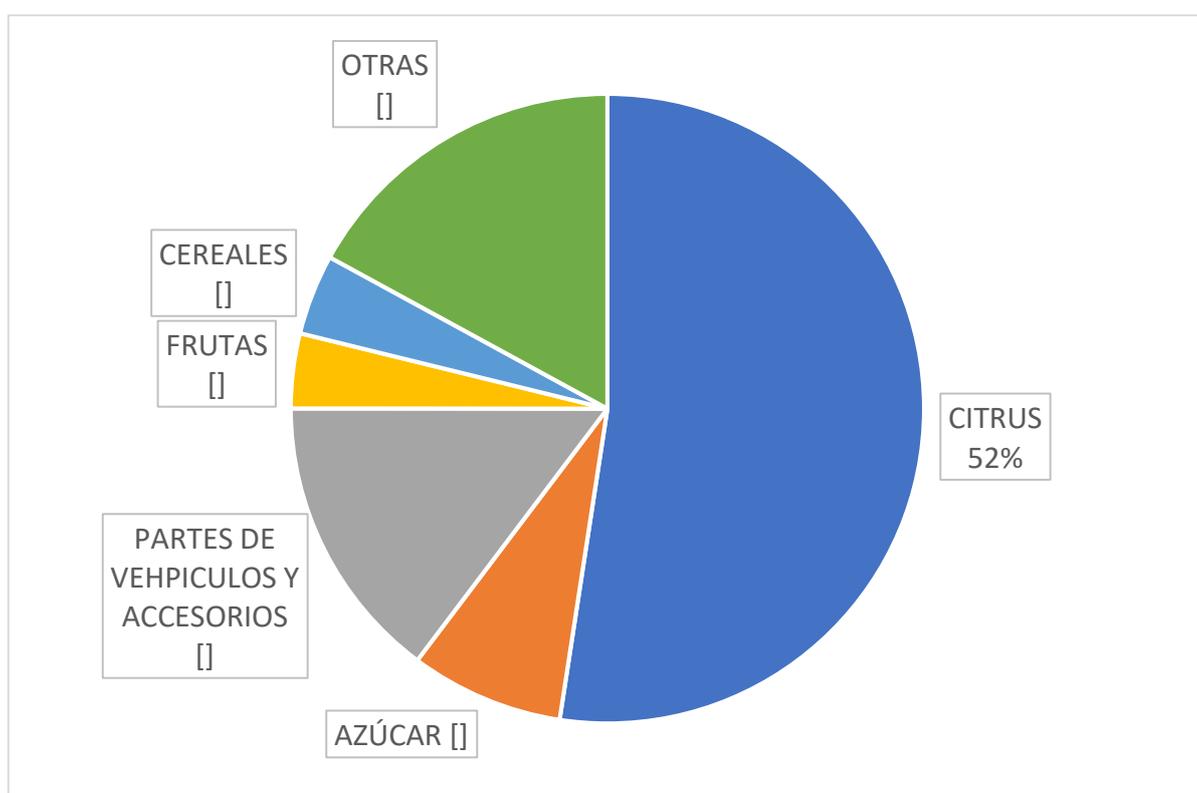
Durante estos años se encontraron muchas brechas entre las competencias requeridas por la empresa y los conocimientos adquiridos en la etapa escolar. Es en este contexto que surge este proyecto, como un medio para profesionalizar a los alumnos en su etapa escolar y prepararlos para la vida laboral; tanto para contribuir con la comunidad como para contar con las competencias requeridas en Scania para el futuro.

Los objetivos perseguidos con este proyecto son:

- Contribuir al desarrollo temprano de habilidades y conocimientos técnicos apropiados para nuestro negocio en el entorno local.
- Mayor profesionalización del personal a incorporar.
- Colaborar con el contenido curricular de la escuela para enriquecer el perfil profesional del graduado.
- Identificar las competencias que son necesarias para el futuro y tener la posibilidad de adaptar continuamente su currícula.

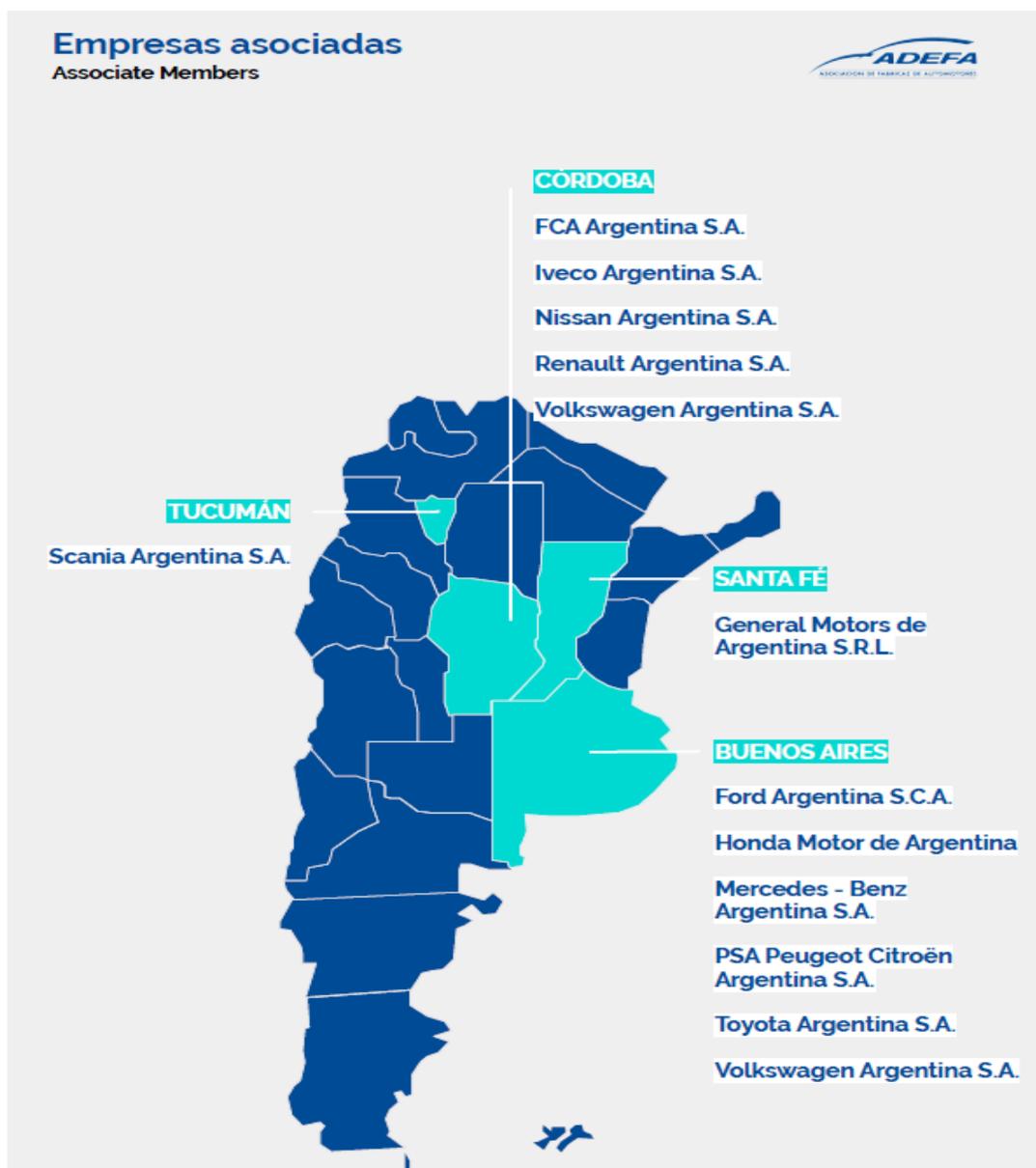
Además Scania vive una situación particular en Tucumán en cuanto al mercado. La actividad económica principal en Tucumán es la actividad citrícola (52% aproximadamente de nuestras exportaciones), también hay otras como exportación de azúcar (8%), cereales

(4%), frutas (4%), resto de exportaciones (17%) y exportación de partes de vehículos y accesorios (15% aproximadamente). Es decir que esta última, es sólo una pequeña parte de la actividad económica total y además Scania en Tucumán está lejos de las otras plantas de producción automovilística, las más cercanas están en Córdoba, Santa Fé y Buenos Aires, por lo que es difícil captar competencias, hay poca oferta, y por lo tanto es necesario desarrollarlas localmente.



Como se comentó anteriormente, ésta actividad es única en la región, debido a la actividad en sí misma, al flujo continuo y a la precisión que requiere; y las instituciones educativas en Tucumán no ofrecen educación acorde a las necesidades de Scania. A su vez la

demanda por conocimiento y habilidades se está haciendo cada vez más exigente globalmente debido al avance tecnológico y a las nuevas tendencias globales y de la industria.



Aparte de estas necesidades puntuales que impulsan a desarrollar este proyecto, Scania cuenta con un programa de Sustentabilidad muy fuerte y este desarrollo contribuye con varios de los 17 objetivos globales de sustentabilidad como ser:

- Cero pobreza.

- Mejorar la calidad educativa.
- Incrementar el trabajo decente y crecimiento económico.
- Reducir inequidad distributiva.

Este proyecto contribuye a hacer de Scania un negocio responsable. Esto tiene que ver en cuanto a cómo operamos como negocio, nuestros procesos y en cuanto a nuestros colaboradores y de cómo generamos valor en toda nuestra cadena de valor y en nuestras relaciones.

Nuestro programa de sustentabilidad en Scania cuenta con 6 dimensiones:

- Derechos Humanos y Laborales.
- Ética de Negocio.
- Compromiso con la comunidad.
- Diversidad e Inclusión.
- Salud y Seguridad.
- Operaciones eficientes en Recursos y energía.

Este proyecto contribuye con 2 de estas dimensiones, compromiso con la comunidad y diversidad e inclusión. Scania está comprometida con la Diversidad e Inclusión y tiene como objetivo tener una fuerza laboral diversa en términos de género, edad, antecedentes y experiencia. Desarrolla su cultura corporativa para captar la diversidad de habilidades, conocimientos y perspectivas. También está comprometida con la comunidad trabajando para crear una huella positiva en las comunidades donde operamos alrededor del mundo.

Además un proyecto bien pensado:

- Incrementa el orgullo de los empleados

- Atrae nuevos empleados
- Refuerza la imagen de Scania
- Apoya los objetivos de negocio de Scania.

Entonces, se sabe que hay una brecha grande entre las competencias que Scania necesita y las disponibles, además a futuro esto será cada vez más complejo y el contexto más exigente. La pregunta es ¿cómo prepararnos para el futuro? ¿Cómo cerrar esta brecha?

Scania viene firmando algunos convenios de cooperación con Universidades y Escuelas Secundarias Técnicas, visitando algunas escuelas y analizando su infraestructura, orientación técnica y recursos educativos y haciéndoles algunas donaciones para facilitar el acceso a la tecnología.

Todas estas acciones nos dieron algunos resultados:

- 1) Se comenzó a trabajar con pasantes secundarios y universitarios,
- 2) Se organizó junto con la UNT, una formación universitaria que están tomando los empleados de Scania y está disponible para todo el que esté interesado en ella, (por más que no sean colaboradores de Scania).
- 3) El personal de Scania está continuamente recibiendo formación específica,
- 4) Se incorporaron ex pasantes como operarios.

Todo esto dio grandes resultados pero no es suficiente. Es necesario tener un alcance mayor, porque éstas acciones estaban llegando solo a un grupo pequeño de personas, por lo que se comenzó a pensar en algunas opciones:

La primera posibilidad era un Centro de capacitación en Scania, una escuela Scania. El problema es que no se contaba con un lugar disponible en sus instalaciones,

así que era necesario construir una estructura y luego administrarla y también apareció otra dificultad allí que era el permiso educativo.

Una opción para solucionar el problema del permiso educativo era hacer un centro de formación junto con la escuela técnica (cuentan con el permiso así que solo necesitábamos adaptar los planes de estudio). Una idea fue construirlo al lado de Scania, pero esta opción también implicaba mucho tiempo y recursos que no estaban disponibles.

Y la tercera opción fue el PROGRAMA DE EDUCACIÓN DUAL. Se lo llamó dual ya que se desarrollaría en conjunto con la Escuela Técnica, que se encuentra en la Banda del Río Salí, a unos 7 km de nuestra planta, pero se llevaría a cabo en la misma escuela. Allí disponían de una sala, que se debía reformar y la misma sería administrada junto con la escuela, lo que lo haría mucho más sencillo. Contaban con el permiso educativo y luego de analizar su currícula, se concluyó que los cambios que se necesitaban hacer en los planes de estudio estaban dentro del alcance del permiso (las materias eran las mismas, sólo se necesitaba agregar más contenido en algunos casos y darle más peso a algunas materias, que por ejemplo se veían en el último año solamente, y se necesitaba que las vean con más profundidad y desde el primer año).

Este proyecto cuenta con algunas etapas, estas son: análisis de las brechas en las competencias, análisis curricular, capacitación docente, análisis de infraestructura, equipamiento e implementación.

En esas visitas que se realizaron a diferentes escuelas técnicas, se visitó la que fue elegida para trabajar. Esta escuela está ubicada junto a Scania, a 7 km de la planta, en un departamento muy humilde: Banda del Río Salí. Tiene más de mil estudiantes y es una organización sin fines de lucro. Al comparar su situación con la de otras

escuelas técnicas, se descubrió que estos estudiantes tienen muchas necesidades y que cuando terminan la escuela inmediatamente buscan trabajo, es difícil que tengan acceso a la universidad, por lo que necesitan prepararse desde la escuela secundaria. También en las visitas se observó que tienen la infraestructura para hacer un proyecto como este y se sintió el apoyo de las autoridades y docentes. Se percibió claramente la urgencia de sus necesidades, y una actitud diferente, trabajan muy duro pero les faltan recursos como infraestructura, tecnología y conocimiento de las tendencias del futuro.

Primero se analizaron las brechas en las competencias técnicas básicas que se necesitaban de los alumnos y las mismas eran:

- CNC
- Metrología / Calidad
- Mecatrónica
- Interpretación de dibujos
- Conceptos de seguridad
- Metalurgia
- Conocimiento del concepto SPS (desarrollo interno)
- Flujo de proceso continuo

Todo esto se va a planificar incorporando conceptos de electrificación, digitalización, conectividad y sustentabilidad, es fundamental para el futuro educar a los colaboradores jóvenes sobre el tratamiento de residuos, CO₂, agua y energía.

Luego de analizar los conceptos a incorporar en la curricula, se hizo un análisis de cambios necesarios en la infraestructura, equipamiento, maquinarias, simuladores, con su respectivo análisis de costos. Se Presentó una propuesta a la dirección y la misma se discutió con el directorio de Scania en Brasil y Suecia, de

hecho recibimos la visita de una persona del directorio de Suecia quién nos acompañó a la escuela y analizó todos los detalles del proyecto. Se aprobó el proyecto y en este momento está en etapa de implementación. Se llevó a cabo la reforma, se compraron las maquinarias y simuladores necesarios, y se seleccionaron algunas para donar desde la planta. Se comenzó a preparar a los docentes, se llevaron a cabo varios talleres donde se les enseñó sobre el sistema de producción Scania y visitaron en varias ocasiones la planta para familiarizarse con la misma. Además cada vez que los colaboradores o líderes reciben capacitaciones, se los invita a participar.

La idea de este proyecto es trabajar en permanente cooperación de ahora en adelante, no es un proyecto que comienza y termina, constantemente se capacitará a sus docentes, se revisarán las currículas, se les acercará nueva tecnología y todo lo que sea necesario para la profesionalización de sus alumnos, ya sea que en un futuro ingresen a Scania o no, el compromiso de Scania con ellos es prepararlos para la vida laboral.

Hoy ya se está trabajando en un plan hasta el año 2025 para poder construir otros laboratorios y así poder darles acceso a toda la capacitación que necesitan para el mundo laboral.

En Scania Suecia tienen una escuela técnica en el mismo complejo, donde preparan a los alumnos para el trabajo e incluso tienen trabajos de verano en la planta. Recursos Humanos se contactó con los responsables de esta institución y les mostraron la escuela y compartieron toda la información respecto a la misma. La idea es que ambas escuelas puedan realizar intercambios respecto de sus planes de estudio, forma de trabajar y nuevas tendencias para que puedan adaptar sus contenidos.





BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Amo Arturo, A. (2019). *Dirección de Recursos Humanos*. Elearning.
- Antico, M. (2018, 11 1). Retrieved from https://tn.com.ar/autos/lo-ultimo/nueva-generacion-scania-se-lanza-el-camion-mas-confortable-y-seguro-del-mercado_911312.
- Capuano, A. M. (2004). Evaluación de desempeño:desempeño por competencias. *Invenio*.
<https://cdn2.hubspot.net/hubfs/1950791/Posts/Objetivos-SMART.png>. (s.f.).
<https://sa-internal.scania.com/sla>. (n.d.).
- Levy-Leboyer, C. (2000). *Gestión de las Competencias*. Barcelona : Gestión 2000.
- Moreno Domínguez, M., Pelayo Díaz, Y., & Vargas Sanchez , A. (2004). La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento. *Revista de empresa n° 10*, 56,57,61.
- Pereda Marín, S., Berrocal Berrocal , F., & Alonso García , M. (2011). *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Sandoval , F., Montaña, N., Miguel , V., & Ramos, E. (2012). Gestión de perfiles de cargos laborales basados en competencias. *Revista Venezolana de Gerencia.*, 17(60), 665.
- Saracho , J. (2011). *Talento Organizacional* . Santiago de Chile: Ril editores.

REFERENCIAS

- Arteaga A., Ramón S. (2009). Liderazgo resonante según género. *Multiciencias*, Vol.9, n°3, 289-295.
- Chávez Hernandez, Noé (2012). La Gestión por competencias y el ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Revista científica de pensamiento y gestión* n° 33, 1-9.
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- De La Rosa Navarro M., Cabrera, E. (2008). Tipología de relaciones de empleo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* vol.24, n°1.
- García Zambrano, L., García Merino, J., Rodríguez Castellanos, A. (2012). Impacto de la inversión en capital humano sobre el valor empresarial. *Revista Latinoamericana de Administración* n° 51, 15-26.
- Le Boterf, G. (2001). *Ingeniería de las competencias*. Barcelona : Gestión 2000.
- Mitrani, A., Dalziel M., Suárez de Puga I. (2007). *Las Competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. España: Deusto.
- Montoya Agudelo, C., Alveiro C., Saavedra B., Ramiro M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista científica visión de futuro*, vol 20, n°2, 1-20.
- Pons Verdú F., Ramos López J. (2012). Influencia de los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de RRHH sobre el clima organizacional de innovación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* vol. 28, n°2, 81-98.