

MODELO ORGANIZACIONAL TENDIENTE A POTENCIALIZAR EL TALENTO HUMANO Y MEJORAR SU PRODUCTIVIDAD

Organizational model aimed at encouraged the human talent and improve their productivity

LUZ STELLA RESTREPO DE O.

Ingeniera Industrial M. Sc.

Profesor Asistente

Universidad Tecnológica de Pereira

luzrestrepo@utp.edu.co

XIMENA RAVAGLI VEGA

Ingeniera Industrial

Universidad Tecnológica de Pereira

xime560@hotmail.com

RESUMEN

Este modelo de Administración de Talento Humano realizado en una empresa en el área de producción parte del direccionamiento estratégico para posteriormente diseñar los procesos de la cadena de valor e identificar como estos impactan de manera muy significativa el cumplimiento de la misión, visión, políticas y factores de éxito, y permitir el desarrollo óptimo y eficiente de componentes organizacionales como son la estructura, cargos, número de personas por cargo, competencias, y evaluación del desempeño, elementos que llevan a describir el perfil e identificar necesidades de formación, generar programas de carrera y cuadro de reemplazos.

PALABRAS CLAVES: Análisis de cargos, competencias, estrategias, procesos.

ABSTRACT

This model of Human Talent Management made an undertaking in the area of production of the strategic direction for further design processes of the value chain and identify these as a very significant impact of the mission, vision, policies and factors success and enable the development of optimal and efficient components such as organizational structure, positions, number of people charged, skills and performance, elements that lead to describe the profile and identify training needs, create programs for career and box replacements.

KEYWORDS: Analysis of positions, processes. skills, strategies,

1. INTRODUCCIÓN

Conscientes de que el talento humano es un factor fundamental para lograr los objetivos de mejoramiento que se ha propuesto una empresa y que la calidad de las personas es definitiva, la aplicación de esta propuesta lleva a potencializar las competencias y destrezas de los colaboradores, adoptando una actitud mental orientada a hacer las cosas cada vez mejor y lograr una adecuada gestión y desempeño.

Es así, como este estudio de cargos, permitirá distinguir con precisión y orden los elementos que integran un puesto y determinar los indicadores que serán una herramienta de evaluación de desempeño, permitiéndole al colaborador realizar mejor y con mayor facilidad sus labores, ya que conocerá con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien, y le proporcionará finalmente facilidad en cuanto a las evaluaciones de competencias, desempeño, definición de necesidades de capacitación y cuadros de reemplazo.

2. DISEÑO DEL MODELO

El modelo es una herramienta imprescindible para conseguir los cambios esperados, ya que los nuevos estilos de trabajo requieren una forma sistemática para la identificación de los requerimientos de competencias en

la operación, así como contar con ellos en tiempo y forma. Para que este modelo de gestión de talento humano sea operativo deberán definirse nuevos roles, responsabilidades y nuevos procesos, no sólo para administrar los conocimientos que tienen los trabajadores y profesionales de la organización, sino también para que ésta “capacidad colectiva de hacer” aumente a través de la incorporación de nuevas prácticas, nuevas tecnologías, socialización de los conocimientos, etc.

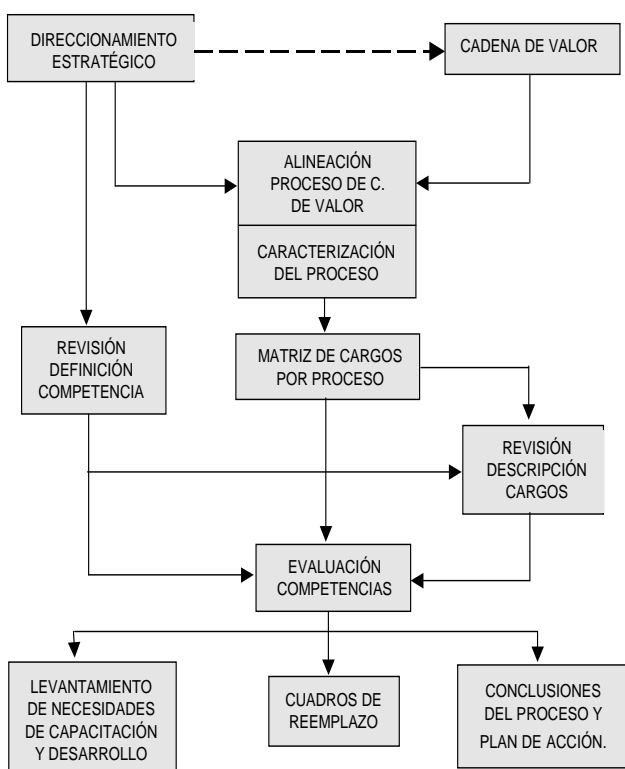
Todo esto permite profundizar la alianza estratégica empresa - trabajadores al generar mejores prácticas de talento humano, con desarrollo de carrera, movilidad, flexibilidad y mayor empleabilidad. Ayudará a realizar proyectos empresariales de bajo costo y alto valor agregado, asignando personas según las necesidades de cada proyecto y permitiendo la capitalización de experiencias y conocimientos existentes.

2.1 Diseño Metodológico

En la figura 1 se muestra el modelo de manera sistémica, se partió de un estudio en el área de producción de una empresa en el que se identificaron necesidades de talento humano y falencias organizacionales que llevaron a diseñar el modelo de Administración de Talento Humano, partiendo de identificar el direccionamiento de la empresa, para posteriormente analizar y alinear los procesos que se encuentran en la cadena de valor con la

misión, la visión, políticas y los factores claves de éxito: Una vez garantizada la pertinencia, se caracteriza el proceso y se rediseña la estructura organizacional según las actividades a ejecutar, se crean nuevos cargos que impacten y generen valor al proceso identificando el número de personas por cargo, se diseñan las competencias e indicadores, a través de las cuales se realiza la evaluación del desempeño, posteriormente se estudia el perfil requerido vs el arrojado por la evaluación, para identificar necesidades de formación, diseñar planes de carrera y definir cuadro de reemplazos.

Figura 1: Diseño metodológico



Fuente: Las autoras.

2.1.2 Direccionamiento Estratégico

La Planeación estratégica de la empresa es el punto de partida, aquí se identifican los principios corporativos, la visión, la misión, los objetivos y las estrategias de la institución.

Diagnostico del área: Para iniciar el estudio se requirió conocer cada uno de los procesos, personas y cargos que integraban el departamento. Para levantar información relevante del estado del departamento de la empresa, se utilizó la técnica de la entrevista, con el fin de establecer una interacción directa con el titular de cada cargo encaminada a facilitar un mutuo conocimiento e intercambiar información para llegar a un objetivo

definido, permitió además actualizar los cargos, conocer el ambiente de trabajo, expectativas, satisfacciones e inconformidades que se tienen con los jefes, compañeros, procesos, políticas y con la organización.

2.1.3 Evaluar y alinear cada proceso frente al direccionamiento estratégico de la empresa.

Para esta segunda etapa del estudio posterior a la recolección, clasificación, y análisis de la información relevante de los procesos del área, se describen para cada proceso su objetivo y/o misión y se resalta el aporte de cada proceso al direccionamiento estratégico de la organización (la misión, visión, y factores claves de éxito).

Como resultado se tomo uno de los procesos cosecha y se alinea al direccionamiento, el cual se presenta a continuación.

Misión del área de cosecha: Planear, programar, coordinar y controlar la quema, corte, alce, transporte y entrega de caña, con el fin de proveer al proceso de fabricación la materia prima suficiente con buena calidad, oportunidad y respetando el entorno e interrelación con la sociedad y el medio ambiental

Posteriormente se identifica como el proceso contribuye al desarrollo de la misión de la empresa:

Misión Empresa: Transformar la caña de azúcar en energía integral a través del desarrollo sostenible.

Contribución del proceso al direccionamiento estratégico cosechar y entregar en forma oportuna y suficiente caña al proceso de molienda cumpliendo con la legislación ambiental.

Visión Empresa: Ser una empresa de categoría mundial en términos de: generación de valor, calidad, productividad, gestión humana, responsabilidad social y ambiental.

Contribución del proceso al direccionamiento estratégico: Cosechar caña conservando, estándares de calidad cumpliendo con la legislación ambiental, responsabilidad con el entorno social.

Factores claves de éxito de la empresa:

- Conocimiento del mercado objetivo.
- Investigar desarrollar e implementar nuevas prácticas que generen valor.
- Asegurar la disponibilidad de la caña.
- Mantener costos y gastos que garanticen una operación efectiva.

Contribución del proceso al direccionamiento estratégico:

- Identificar puntos críticos con respecto a corte, alce, transporte y vías de acceso.

- Conocer necesidades de producción para dar cumplimiento.
- Cortar, alzar, transportar y entregar en forma oportuna caña de buena calidad y a bajos costos para la molienda.
- Cumplir con los estándares en indicadores técnicos y financieros.

2.1.4 Evaluar y alinear cada proceso frente al direccionamiento estratégico de la empresa.

Una vez realizado y garantizado el alineamiento del proceso con el direccionamiento estratégico de la empresa se procede a caracterizar el proceso tal como se muestra en el cuadro 1:

Cuadro 1: Caracterización proceso

Proceso de Cosecha				
Objetivo: Planear, programar, coordinar y controlar la Cosecha, Alee, Transporte y Entrega de caña, con el fin de proveer al proceso de fabricación la materia prima suficiente con buena calidad, oportunidad y respetando el entorno e interrelación con la sociedad y el medio ambiental				
Líder del proceso: Jefe de cosecha		Participantes: Supervisores, operadores, corteros, contratistas, analista de cosecha		
Proveedores	Entradas	Subprocesos	Salidas	Clientes
Asocaña Proveedores	Caña Personal Maquinaria Insumos Vías Legislación	Quema Alza Transporte Entrega de Caña	Caña Necesidad de tierras	Molienda Dirección Gestión Humana Informática
Canales de comunicación	Documentos Relacionados		Indicadores	
Programa de producción Presupuesto Indicadores	Direccionamiento Estratégico. Programación cosecha. Manual de legislación. Procedimientos		Costo de producción. Eficiencia mano de obra. Toneladas de caña recolectada. Porcentaje de impureza. Queja de la comunidad Edad de caña y maduración.	

2.2.5 Matriz de cargos por procesos: Antes de analizar los cargos se actualizó la estructura organizacional del departamento y se verificó el aporte que cada cargo realiza a la consecución de los objetivos y misión del departamento, esto se extrajo de la descripción del cargo y de la entrevista realizada con cada titular, además se validó con el responsable del Proceso. En el cuadro 2 se muestra la alineación de la estructura al proceso.

Cuadro 2: Alineación de la estructura al proceso

ALINEACIÓN DE LA ESTRUCTURA AL PROCESOS
Planear, programar, coordinar y controlar la Cosecha, Alee, Transporte y Entrega de caña, con el fin de proveer al proceso de fabricación la materia prima suficiente con buena calidad, oportunidad y respetando el entorno e interrelación con la sociedad y el medio ambiental
Jefe de cosecha: Planear, dirigir y controlar el proceso de cosecha, transporte y entrega de caña, garantizando la continuidad de la molienda en fabrica y la calidad del proceso.
Supervisor General: Apoyar la planificación y programación de los recursos, para contribuir al mejoramiento de los procesos y facilitar toma de decisiones.

Supervisor de Quema: Supervisar, coordinar y controlar las labores de quema de la caña.
Supervisor de Corte: Supervisar, coordinar y controlar las labores de corte de la caña.
Oficios varios: Apoyar las labores de quema y los planes de contingencia.

Análisis de cargos del Departamento de Cosecha: El Departamento de Cosecha depende de la Gerencia de Producción. Cuenta con los cargos de Jefe de cosecha, Supervisor General, dependerá directamente del Jefe de cosecha y será el encargado de velar por la calidad, seguridad y rendimiento de los recursos asignados y de las actividades y generar estrategias para minimizar los tiempos en el transporte de la caña. El Supervisor de Quemados, Supervisor de Corte y el de oficios varios dependen del Supervisor General, quien finalmente es la persona que permanece en contacto con ellos y les realiza el seguimiento en sus labores.

Identificación de número de número Total de personas requeridas para cada cargo: Se hizo una relación del número de personas requeridas para cada cargo y el número de personas con las que actualmente cuenta el departamento, con el fin de identificar el número de personas que quedarían faltando e iniciar procesos de selección de acuerdo al perfil requerido.

Cuadro 3: Relación de personal faltante y requerido

Personal	Requerido	Actual	Faltante
Jefe de Cosecha	1	1	0
Supervisor General	1	0	1
Supervisor de Quema	1	1	0
Supervisor de Corte	1	1	0
Oficios Varios	10	6	4

2.1.6 Descripción de cargos: Se actualizaron los cargos, recolectando la información con el titular del cargo, la avalaron sus jefes y el gerente, se suministro copia a cada uno de los titulares de los cargos, para que tuvieran presente los procesos de responsabilidad y los indicadores con los cuales miden su desempeño. Posteriormente se entrega documento original al Departamento de desarrollo organizacional para archivo y se entrega copia al Jefe de área y Jefe directo.

El objetivo de actualizar y realizar la descripción de cargos es comprender Qué hace, Cómo lo hace, Para qué lo hace y Cuál es su importancia en el contexto organizativo.

Los ítems que se diligenciaron en el formato suministrado fueron los siguientes:

Misión: Se debe identificar el objetivo del puesto de trabajo, dando una descripción clara y precisa de la misión del cargo, ésta debe reflejar con claridad el resultado global que da sentido y razón de ser al puesto.

Ubicación en la Organización: Por medio de un Organigrama específico del área donde pertenece el cargo, se muestra la ubicación del cargo dentro de éste.

Requisitos generales: Corresponden a los requisitos de sexo, edad y disponibilidad de movilidad que exige la ejecución del puesto de trabajo, experiencia en cargos similares y en el área.

Formación Académica: Nivel académico mínimo requerido para el cargo.

Entrenamiento: Tiempo mínimo de entrenamiento que debe tener un trabajador nuevo para poder ejercitar el cargo.

Competencias Técnicas: Conocimientos técnicos y destrezas requeridas para la correcta ejecución del cargo.

Competencias Conductuales: Se entiende por competencias conductuales, las conductas y comportamientos que debe poseer la persona que ejecuta el cargo y que hacen posible el logro de los resultados esperados. Dentro de estas competencias tenemos: trabajo en equipo; comunicación; liderazgo; planeación; organización.

Perfil Motivacional: Dependiendo el cargo, este requerirá que la persona que lo ocupe, tenga unas condiciones mínimas de necesidad de logro, afiliación y de poder que faciliten el cumplimiento de los resultados esperados.

Procesos de Responsabilidad (Áreas de resultados): Determinación de cuales son los resultados esperados que debe alcanzar el ocupante del puesto de trabajo. – Constituyen el QUE esperado del puesto de trabajo, los cuales mediante su logro, garantizan el cumplimiento de la misión del cargo.

Subprocesos o Actividades para el Logro de los Resultados: Para cada Proceso de Responsabilidad o área de resultados, se deben identificar las actividades requeridas (tareas, acciones, manejo de situaciones, etc) a ejecutar de manera que se obtenga el logro del área de responsabilidad. Constituyen el COMO se hará para el logro de los resultados esperados.

Nivel de Autonomía de la Actividad: Para cada actividad definida, identifique si en su ejecución el trabajador es autónomo o requiere de otros.

Forma de Medir el Logro: Definición del indicador que se utilizará para medir el cumplimiento del logro de cada área de responsabilidad.

Relaciones: Son las exigencias del puesto en cuanto a las responsabilidades de su ocupante debidas al mantenimiento de relaciones internas y externas con diversos tipos de personas y con variadas finalidades.

2.1.7 Identificación y definición de las Competencias Técnicas, Competencias Organizacionales y Competencias del Cargo.

En esta parte del estudio se hizo necesario realizar Pruebas Psicométricas a todo el personal donde se evaluaron las siguientes áreas y competencias:

Áreas de Evaluación

Intelectual: Persona que presenta un buen nivel de razonamiento abstracto. Posee tendencia a una buena comprensión y aprendizaje. Tiene intereses intelectuales y un buen nivel de asociación y síntesis de ideas y situaciones.

Estabilidad Emocional: Persona que presenta estabilidad emocional, es madura, tranquila y serena. Se enfrenta adecuadamente a las situaciones de su realidad. Constante en sus actitudes e intereses, no deja que sus necesidades emocionales afecten la realidad de la situación.

Social: Persona dispuesta a cooperar, usualmente prefiere los proyectos de grupo que la acción individual, presenta disposición a interactuar fácilmente con los demás y a establecer buenas relaciones interpersonales.

Laboral: Persona que tiene altos estándares de exigencia en su trabajo, responsable de sus acciones, perseverante, responsable, organizada, recursiva, práctica y analítica. Se fija metas y trabaja para cumplirlas. Posee altos estándares de rendimiento laboral.

Competencias que posee para el Cargo

Adaptación al Cambio: Modificar la conducta para alcanzar determinados objetivos, cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios de entorno.

Análisis de Problemas: Identificar problemas, reconocer información significativa, buscar y reconocer datos relevantes; diagnosticar posibles causas.

Auto Organización: Habilidad de planificación y organización. Ordenado, puntualidad y metódico en el uso de su tiempo y espacio y capaz de sacar el máximo rendimiento posible a la tarea asignada.

Actitud Positiva al Cambio: Disposición Mental y física para aprender cosas nuevas, enfrentando los cambios que se presenten de la mejor manera.

Disciplina: Capacidad de adaptarse a las políticas y procedimientos organizacionales.

Comunicación Asertiva: Habilidad para convencer a otros con argumentos relevantes sobre la base de un estilo positivo, para adaptarse a ciertos puntos de vista o ponerse de acuerdo sobre ciertos planes.

Orientación al Logro: Alcance de los objetivos organizacionales e individuales, con una clara orientación a la obtención de resultados

Integridad: Capacidad para pensar, opinar y actuar caracterizada por una actitud ética basada en los principios de honestidad, lealtad, respeto y responsabilidad social.

Trabajo en Equipo: Unir esfuerzo, Trabajo y habilidades, bajo un liderazgo responsable, para el cumplimiento de una misión, con objetivos comunes y procesos sinérgicos, con el fin de lograr un alto desempeño.

Se califica el nivel que posee cada persona en cada una de las áreas y competencias de la siguiente manera:

MALO: (M) Competencia por debajo de la Media < 50%

BÁSICO: (B) Competencia entre el 50% y el 70%

REQUERIDO: (R) Competencia entre el 70% y el 90%

EXCEPCIONAL: (E) Competencia entre el 90% y 100%

2.1.8 Evaluación del Desempeño

Además se les realizó Evaluación de Desempeño, llamado para este trabajo Perfil Cumplimiento de Resultados a todos los colaboradores, con el fin de identificar el nivel de desempeño en el que se encuentra cada una de las personas que trabaja en el departamento de Cosecha, la evaluación fue calificada por el jefe directo:

En esta evaluación mide el nivel de desempeño de cada área de responsabilidad y el nivel que posee en las competencias generales que debe tener cada persona para la ejecución de las labores.

Las opciones de calificación son las siguientes:

- Calificación del 60% significa Desempeño Mínimo Aceptable, es decir, que la persona cumple con los requisitos mínimos de aceptación de la gestión.
- Calificación del 80% significa Desempeño Aceptable, es decir, que la persona alcanza parcialmente las metas, presupuestos y expectativas acordadas.
- Calificación del 100% significa Desempeño Esperado, es decir, que la persona cumple con todas las metas y presupuestos. Satisface expectativas generales.

- Calificación del 120% significa Desempeño excelente, es decir, que la persona excede con amplitud las metas y expectativas.
- Calificación del 140% significa Desempeño de Categoría Mundial, es decir, que la persona cumple a cabalidad las metas obtenidas, alcanzan los máximos resultados posibles a obtener.

Además se les realizó Evaluación de las Competencias Técnicas específicas para cada cargo en conjunto con los jefes, en donde por medio de la descripción de cargos que ya estaban totalmente actualizados se sacaron los conocimientos con el nivel deseado para cumplir de manera eficiente las labores y enseguida el jefe con un criterio objetivo calificaba el nivel real en el que se encuentra la persona con respecto a cada conocimiento.

Las calificaciones se realizaron de la siguiente manera:

- Nivel 2, significa que la persona cuenta con un nivel mínimo en ese conocimiento o competencia técnica.
- Nivel 3, significa que la persona cuenta con un nivel aceptable en ese conocimiento o competencia técnica.
- Nivel 4, significa que la persona cuenta con un nivel esperado en ese conocimiento o competencia técnica.
- Nivel 5, significa que la persona cuenta con un nivel excelente en ese conocimiento o competencia técnica.

Para efectos de continuar con los porcentajes de evaluación que se tomaron en las evaluaciones psicométricas y en la Evaluación de desempeño, se tomo que la calificación en el nivel 2 correspondería a una calificación del 60%, nivel 3 correspondería a una calificación del 80%, nivel 4 correspondería a una calificación del 100% y nivel 5 correspondería a una calificación del 120%.

En esta evaluación de competencias técnicas se elimina la opción de calificación de 140% (nivel de categoría mundial), ya que aunque la persona tenga un excelente nivel en sus conocimientos, siempre habrá posibilidades de mejorar y afianzar sus conocimientos de acuerdo con los estudios y/o capacitaciones en las que participe.

Se realizó Evaluación al Perfil General, donde las categorías a evaluar fueron la experiencia, educación y la edad.

La experiencia se evaluó con base al requerimiento en la descripción del cargo ya que en este se establece cuanto debe ser como mínimo la experiencia para ser titular del cargo.

La educación al igual que la experiencia se evaluó con base a lo requerido en la descripción del cargo ya que en

éste se establece la formación académica que debe tener la persona titular del cargo

La edad se evaluó de la siguiente manera:

Edad entre 55 y 60 años se le dio una calificación del 40%

Edad entre 45 y 55 años se le dio una calificación del 60%

Edad entre 35 y 45 años se le dio una calificación del 80%

Edad entre 18 y 35 años se le dio una calificación 100%

En cada una de las Competencias del Cargo, Competencias Organizacionales, Competencia Técnicas y Perfil General, se les dio una calificación esperada por medio del criterio del jefe y de acuerdo a los procesos de responsabilidad que maneja, con el fin de dar una calificación global para cada persona de cada una de las Competencias.

Calificación del titular con base en los requerimientos del cargo.

Las calificaciones se realizaron de la siguiente manera:

Calificaciones Individuales por cada cargo:

Para conocer el nivel de cada persona en cada Competencia:

$\% \text{ Real comp.} / \% \text{ Esperado Comp.} = \% \text{ de cumplimiento}$

La calificación Total real y esperada para cada persona, se sacó realizando el promedio de la calificación de todas las competencias.

Para conocer la calificación global de las Competencias Organizacionales, Del Cargo, Técnicas y Perfil General por cada persona se realizó así.

$\% \text{ Total real} / \% \text{ Total Esperado} = \% \text{ Total de cumplimiento}$

Finalmente para conocer el Perfil Total con el que cuenta cada persona se halló de la siguiente manera:

$\% \text{ Perfil (10)} + \% \text{ Perfil Técnico (20)} + \% \text{ Perfil Resultados (30)} + \% \text{ Comp. Cargo (20)} + \% \text{ Comp. Organizacionales (20)}$

Los resultados en el Perfil Total que halla obtenido un porcentaje menor a 65% serán señalados con color Rojo, de 65% a 70% serán señalados con color Naranja, de 70% a 85% serán señalados con color Amarillo y superiores a 85% serán señalados con el color Verde.

2.1.9 Establecer un plan de carrera y necesidades de capacitación.

La información obtenida y analizada mostrará el perfil requerido por los cargos, con los posibles titulares de otros cargos que puedan reemplazarlos, determinando un mínimo tiempo de experiencia para que esa persona pueda ocupar el cargo vacante o por ascenso.

Además se identificaron necesidades de Capacitación y Desarrollo como las siguientes:

Transferencia de conocimientos, Costos, Presupuestos y Evaluación de proyectos, Suelos y fertilización, Cultivo de Caña, Riegos y drenajes, Re-entrenamiento en Labores mecánicas y manuales de cultivo.

Las calificaciones más bajas fueron las competencias de tipo cognitivo: Capacidad de aprendizaje, Capacidad de análisis y Resolución de problemas. En la habilidad gerencial: Liderazgo y Toma de decisiones. En las de ejecución: Orientación al logro, Comunicación Asertiva, Iniciativa y Negociación – Servicio al Cliente

3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El modelo propuesto, diseñado, socializado e interiorizado con todo el personal de la empresa es una gran herramienta de eficiencia para la organización ya que permite: Realizar los procesos de selección según los perfiles del cargo y la aprobación de los mismos, levantar programas de inducción, entrenamiento y capacitación con base en las necesidades detectadas, razón por la cual se recomienda realizar las capacitaciones pertinentes de una forma más personalizada ya que se identificaron cada una de las brechas por titular del cargo.

N. BIBLIOGRAFÍA

[1] ALLES, Martha Alicia. Desempeño por Competencias. Evaluación 360°. Argentina. Ediciones GRANICA S.A. 2002.

[2] BENAVIDES, Olga. Competencias y Competitividad: Diseño para Organizaciones Latinoamericanas. Bogotá. McGraw-Hill. 2002

[3] CHIAVENATTO I., Administración del Recurso Humano. Editorial Mc Graw Hill, 1993.

[4] HAMILTON A., Como guiar a sus administradores mediante la Evaluación del Desempeño.

[5] SERNA GOMEZ Humberto. Índices de Gestión. Como Diseñar un Sistema Integral de Medición de Gestión. 3R Editores 2005