

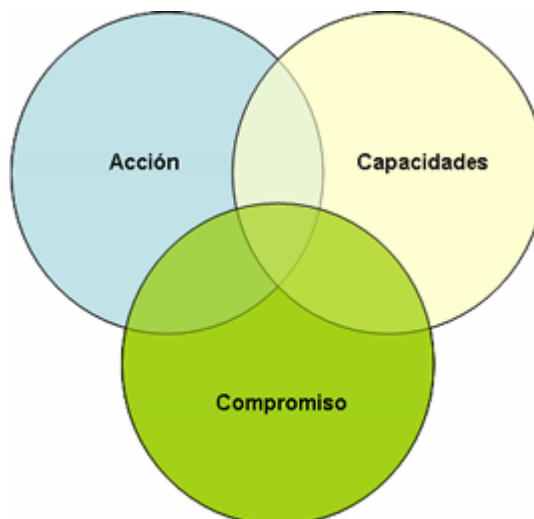
DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO PARA LA PRODUCTIVIDAD BASADO EN COMPETENCIAS

Por: Humberto Alvarez Laverde y Ana Isabel Franco
(Director de Productiva de Colombia y Directora I+D de Apsoluti España)

El enfoque que queremos presentar en este documento, sigue los principios fundamentales del sistema de desarrollo del talento, empleado por la firma Toyota Motor, posiblemente la empresa con más altos niveles de productividad en el mundo industrial.

El desarrollo de personas y equipos excepcionales como lo define Toyota, no consiste solamente en capacitar o entrenar al personal en materia de conocimientos, sino también, desarrollar competencias para mejorar las características de personalidad, que generan un desempeño exitoso en el puesto de trabajo. El talento necesario para tener éxito en determinados puestos de trabajo, se puede “traducir” en competencias. Esta forma de unir talento y competencias, facilita el proceso de desarrollo del talento, actuando sobre determinadas competencias clave. Por ejemplo, el talento para ser un supervisor excepcional de un área de producción, se puede traducir en diversas competencias que son necesarias para ser exitoso en esa posición.

El verdadero talento en relación con un determinado puesto de trabajo, exige que la persona cuente además de las capacidades, el deseo y voluntad para la puesta en práctica de esas capacidades. El talento requiere competencia técnica, conjuntamente con un alto compromiso y deseo de actuar.



Talento = Capacidades + Compromiso + Acción

Si el supervisor o profesional está comprometido y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias para mejorar la productividad, no podrá lograr los mejores resultados para la empresa. Si, por el contrario, dispone de capacidades y actúa en el momento, pero no se compromete con el proyecto de mejora de la productividad, puede que alcance algunos resultados, pero no los mejores, innovadores o excepcionales como sugiere Toyota. Si, por el contrario, el profesional tiene capacidades y compromiso, pero cuando actúa ya ha pasado el momento, tampoco obtendrá los resultados deseados. Los mejores resultados se obtienen a través de la interacción de estos tres elementos. Para lograrlo, se requiere primero contar o desarrollar profesionales con capacidades para la mejora de la productividad y segundo, crear el espacio de trabajo donde el profesional se encuentre motivado para aportar y que le aumente valor al profesional.

IMPLICACIONES PARA EL DISEÑO Y DESARROLLO DEL TALENTO

Para desarrollar equipos y personas excepcionales, no basta entrenar en capacidades. Es necesario intervenir las competencias (que definen el talento) o características de la personalidad que facilitan el éxito. No se trata de cualquier característica de personalidad, sino sólo aquellas que llevarán a una persona a tener un desempeño superior o excepcional. A la hora de analizar las capacidades de una persona, tres son los vectores a tener en cuenta: los conocimientos, las destrezas y las competencias.

Una estrategia de desarrollo del talento, debe considerar algo más que la capacitación donde se transmiten conocimientos relacionados con las competencias. Una estrategia de desarrollo del talento, debe considerar acciones que impliquen modificación de los comportamientos. La mejora de la productividad y capacidad competitiva de una organización, exige desarrollar nuevas rutinas de trabajo, como la observación de pérdidas en el sitio de trabajo y toma decisiones sobre la forma de eliminar las causas. Estos trabajos de mejora de la productividad requieren nuevas rutinas, siendo necesario modificar las anteriores existentes. Por lo tanto, las estrategias de formación y desarrollo, además de enseñar las nuevas formas de hacer las rutinas, deben garantizar el cambio de comportamientos que hagan mantener las nuevas rutinas en el tiempo.

Nuevamente se debe insistir que el talento, se puede expresar como un conjunto de competencias y que los comportamientos, es la parte visible de las competencias (una competencia son características de la personalidad, que se manifiestan a través de comportamientos que pueden ser observables). Por lo tanto, el desarrollo de un proceso formativo y desarrollo de talento, debe considerar una parte fundamental, como es la “medición” a través de la observación de los comportamientos desarrollados a través de los diversos medios de desarrollo y educación.

Necesidad de un diccionario de competencias para la alta productividad

El talento está asociado a un conjunto de competencias. Es necesario considerar cuales son las competencias de personas y grupos excepcionales que contribuyen a lograr las cotas más altas en productividad y calidad. Para explorar las posibilidades de identificar las competencias para la alta productividad y competitividad industrial, hemos tomado como base el Sistema Toyota Human System o sistema de dirección del talento de Toyota. Posiblemente las competencias más significativas del personal de Toyota son:

- Observación e identificación de las pérdidas de productividad en los sitios de trabajo
- Diagnóstico de causas y solución de problemas en forma sistemática (más allá de aprender técnicas de solución de problemas, la competencia está en hacerlo sistemáticamente y en forma continua)
- Empleo disciplinado de los estándares de trabajo (trabajo estandarizado)
- Empleo de controles visuales para evitar o detener los problemas
- Desarrollo de liderazgo a través de la comprensión total del trabajo que se realiza
- Desarrollo de trabajos en equipo para la mejora de la productividad

Consideramos que cualquier iniciativa de formación para la mejora de la productividad, debe incluir actividades de educación y desarrollo en esta clase de competencias. La enseñanza de técnicas no es suficiente.

Es necesario preparar un perfil sobre el talento requerido, para el nuevo trabajo de alta productividad. Junto con la evaluación de la persona, se identifican las acciones concretas según las brechas detectadas.

MODELO DE FORMACIÓN PARA LA ALTA PRODUCTIVIDAD

El diseño de acciones formativas para la alta productividad debe considerar los siguientes puntos:

- Formación para la mejora de capacidades (conocimientos técnicos)
- Desarrollo de competencias para actuar sobre los comportamientos sugeridos en el diccionario previo, que conduzcan a la mejora del talento.

Formación técnica (capacidades)

La formación en capacidades para la productividad para el personal operativo y de supervisión, está relacionada con los siguientes temas:

- Mejora de la calidad del sitio de trabajo (seguridad, orden y limpieza)
- Técnicas para identificar y medir la magnitud de las pérdidas en el área de trabajo
- Metodología para diagnosticar y resolver problemas (Método Causa -Efecto, Técnica “porqué - porqué” y otras herramientas)
- Conocimiento de procesos y maquinaria
- Métodos para alistamiento rápido de herramientas y equipos (Técnica SMED)
- Análisis de pérdidas en el flujo de materiales, producción y trabajo
- Métodos para la prevención de problemas de calidad
- Métodos para la identificación de fallas y averías en maquinaria
- Otras técnicas más especializadas.

Los modelos de formación para estas capacidades emplea la comunicación de conocimiento y su posteriormente la práctica. Los éxitos o fracasos se analizan, para finalmente, obtener el conocimiento que genera valor.

Desarrollo de competencias

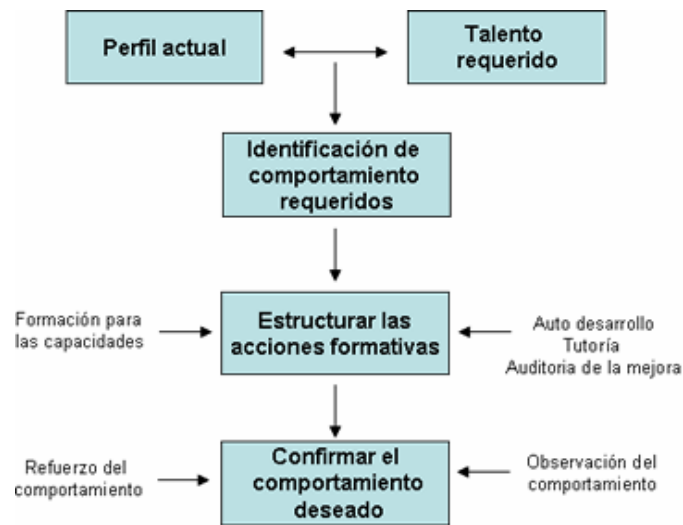
Las competencias para la productividad sugeridas a partir del sistema Toyota Human System, se deben desarrollar en forma paralela o implícita, dentro de las acciones formativas orientadas a incrementar las capacidades. El currículum de un programa para supervisores u operarios, debe convidar acciones orientadas tanto para aumentar las capacidades, como para transformar competencias. Las competencias nuevas, se deben poner en juego y deben ser observadas simultáneamente, cuando se aplican acciones orientadas a las capacidades. Por ejemplo, cuando se pretende eliminar algún tipo de pérdida en el proceso productivo, es necesario emplear técnicas básicas de ingeniería industrial. Sin embargo, estas técnicas requieren un “alma” que haga que se practiquen sistemáticamente para lograr los resultados. El comportamiento de emplear datos y usar continuamente las técnicas, se puede observar adicionalmente y obtener su grado de desarrollo.

Las competencias para la alta productividad generalmente se valoran observando las experiencias en el trabajo, a través de presentaciones que los operarios o supervisores realizan a sus superiores. El cumplimiento de las acciones encomendadas en los pequeños equipos, el seguimiento de los equipos a través del tutor (coaching) o el desempeño en trabajos que se rotan, son excelentes medios para observar el crecimiento de las competencias. Un factor clave para un buen desarrollo de competencias para el trabajo de alta productividad, radica en la preparación del perfil requerido de competencias. Este perfil ayuda a identificar los elementos del sistema social de la empresa que se va a intervenir con las acciones formativas.

Se ha reconocido que una buena vía para el desarrollo de competencias en procesos de TPM, 5S o Lean Manufacturing, es la utilización de programas de auto desarrollo, empleando workshops, elaboración de estándares, Lecciones de un Punto (OPL's) y otras técnicas nacidas a rededor del TPS (Toyota Production System). El proceso de auto desarrollo, está acompañado de una tutoría que brinda el supervisor o responsable de área. Las auditorias de esto procesos permiten disponer de un instrumento, para verificar el desarrollo de las competencias. Estas competencias pueden tener niveles y asociarse a cada uno de los pasos necesarios para implantar las acciones de mejora de la productividad. Por ejemplo, en Mantenimiento Autónomo o 5S, su desarrollo se hace a través de pasos concretos. En cada uno de estos pasos, se puede incluir un nivel de competencia, las cuales se acumulan hasta llegar a obtener un logro pleno de la competencia prevista.

Programa de desarrollo

La figura siguiente presenta la estructura de un plan de formación para la productividad basado en competencias:



Programa de desarrollo de competencias para la productividad

Es fundamental identificar la diferencia entre el perfil actual de los empleados y el perfil del talento que se espera de ellos. Esta información se emplea para elegir las competencias y el entorno de desarrollo. A continuación, se estructuran las acciones formativas necesarias que deben combinar contenidos para las capacidades, como las acciones paralelas de desarrollo de competencias.

A partir del trabajo práctico emprendido para implantar los programas de mejora de productividad, se procede a observar los comportamientos de interés. En igual forma como las acciones formativas para capacidades son valoradas, las competencias se diagnostican con instrumentos específicos para cada competencia. El producto final de la evaluación de la competencia, debe servir para reforzar determinados comportamientos que no se han asegurado lo suficiente, para garantizar la obtención de los mejores resultados.

Programa ejemplo para el desarrollo de operarios

A continuación se presenta un breve ejemplo de un programa de desarrollo de operarios para la productividad basado en competencias.

Módulo 1. Observando y midiendo las pérdidas en el proceso productivo

Capacidades a enseñar:

Está orientado a enseñar al operario a identificar las pérdidas habituales en el puesto de trabajo.

Competencias a desarrollar:

Disciplina para la observación de las anomalías en el sitio de trabajo

Módulo 2. Estrategias para eliminar pérdidas

Capacidades:

Técnicas y metodologías para el estudio de problemas y pérdidas en equipo

Competencias:

Hábitos de trabajo permanente de mejora. Disciplina en las pequeñas reuniones de rutina.

Módulo 3. Trabajo estandarizado

Capacidades:

Elaboración y mejora de estándares de trabajo cotidiano

Competencias:

Disciplina y respeto de los estándares y métodos de trabajo

Como los anteriores módulos, se podrán desarrollar algunos módulos específicos, requeridos para el tipo de proceso o características de la empresa. Tanto las acciones formativas para capacidades y competencias, requieren de instrucción en aula y trabajo práctico en fábrica. Las reuniones de tutoría con los formadores y líderes son habituales en este tipo de estrategia de desarrollo. Los formadores externos especializados, deberán realizar la valoración de competencias, con la colaboración de los jefes inmediatos de las personas valoradas.

CONCLUSIÓN

Los programas de desarrollo del talento basado en competencias, debe ir más allá de la formación en contenidos orientados a la tarea. Es fundamental considerar acciones de desarrollo de competencias necesarias, para garantizar el logro y el sostenimiento de los resultados alcanzados.

Una vez realizada la formación en capacidades, se debe iniciar el proceso de observación de comportamientos, para asegurar que los hábitos nuevos que respaldan las competencias, se han logrado desarrollar, de lo contrario, es necesario ejecutar acciones de refuerzo de los comportamientos deseados.

BIBLIOGRAFÍA

Edgard E. Lawler III. The Ultimate Advantage: Creating the high-involvement Organization. Jossey-Bass Publishers. San Francisco 2004

Changing Minds. The art and science of changing our own and other people's minds. Harvard Business School Press. Boston 2004

