



COMPETENCIAS CLAVE DE ÉXITO DEL PERSONAL OPERATIVO DE LA
PLANTA PRODUCTORA DE ETANOL DEL INGENIO PROVIDENCIA S.A.

PROYECTO DE GRADO

Autores:

MARTHA LUCÍA FUERTES DÍAZ
OFFIR GUZMÁN PERDOMO

Asesor de Investigación:

ALEJANDRO ACOSTA NARANJO

UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN
SANTIAGO DE CALI
2011

RESUMEN

El presente trabajo de investigación surge de la necesidad de contribuir al mejoramiento de la gestión del área de talento humano del Ingenio Providencia S.A., mediante la identificación de competencias clave de éxito que aporten al logro del desempeño sobresaliente del personal operativo vinculado a su planta productora de Etanol. Con este propósito se inició la investigación sobre el marco teórico de las competencias desde diferentes escenarios estableciendo que el modelo conductista, propuesto por McClelland a partir del escenario de la psicología laboral y organizacional, es el más pertinente pues gira en torno a la identificación de competencias claves de éxito que permiten el desempeño sobresaliente de los trabajadores en su puesto de trabajo; modelo que hoy en día es acogido por las organizaciones y sus divisiones de talento humano que estudian el desempeño de los trabajadores en el marco de su ocupación u oficio.

De un total de veinte operarios vinculados a la destilería del Ingenio Providencia S.A, se aplicó entrevista focalizada a seis de ellos, tres de desempeño superior y tres de desempeño promedio, la cual giró en torno a las competencias de orientación al logro, gestión de equipo, gestión personal, influencia, pensamiento, competencia de desempeño, seguridad ocupacional y protección ambiental.

Posteriormente, se realizó la tabulación y comparación de los resultados obtenidos, estableciendo que las diferencias resultantes entre ambos grupos correspondían a las competencias claves de éxito.

La investigación permitió establecer que los operarios conocen y desarrollan pertinentemente su labor técnica y los factores que marcaron la diferencia para el logro del desempeño superior radicó principalmente en la falta de fundamentación teórico conceptual de su profesión u oficio, capacidad para identificar oportunidades, aprovecharlas y superar obstáculos, capacidad para realizar el seguimiento de sus propias labores, capacidad de optimización del tiempo en el desarrollo de sus funciones y capacidad para comunicarse asertivamente.

PALABRAS CLAVE

Competencia. Talento Humano. Productividad

ABSTRACT

This research contribute to do a best management in the human resources área of the Ingenio Providencia S.A., with the identification of key competences that contribute to the best performance of the operative workers that work in the Ethanol plant. With this purpose, the research study the notion of competences from different aspects, concluding that the conductist model of David McClelland applied in the labor and organizational psychology is the most pertinent because is based on the identification of success key competences for the best development of the worker in his/her occupation. This model is accepted for all organizations in its human area that are occupy in the development of people on job.

From a total of 20 workers of the distillery of Ingenio Providencia S.A., applicated six focal interview, three of them of top development and the other three of average development. The questionnaire asks about the objectives, team management, personal management, influence, knowledge, development competence, occupational security and environment protection. Later, the data were tabulated and compare the results, explaining the differents between both groups as the success competences key.

The aim found that the workers knows and executes his/her technical labor with excellence and the factors that gave the difference of the top development was the fault of theory of the profession or office, the capability to identify opportunities, approach and step on obstacles, capacity to verify its own labors, capacity of optimize the time in the functions and capacitive to communicate with precision.

KEY WORDS

Competence. Human talent. Productivity.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1. INTRODUCCIÓN	6
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
2.1 CAUSAS.	9
2.2 CONSECUENCIAS.	11
2.3 OBJETIVOS	12
2.4 CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA.	14
3. REFERENTES TEÓRICOS	17
3.1 RESEÑA DE LAS PRINCIPALES TEORÍAS.	17
3.2 ARTICULACIÓN TEORÍA, PROBLEMA Y ORGANIZACIÓN.	28
4. PROPUESTA DE SOLUCIÓN	29
5. LIMITACIONES Y RESTRICCIONES	32
6. CONCLUSIONES	33
7. RECOMENDACIONES	35
BIBLIOGRAFÍA	36
ANEXOS	39

1. INTRODUCCIÓN

En el año 2005, el Ingenio Providencia S.A. como resultado del redireccionamiento estratégico del sector azucarero, inició el montaje de la destilería para la producción de alcohol carburante o etanol, y para su operacionalización requirió operarios de planta, los cuales fueron trasladados del área de producción de azúcar e instruidos para el desempeño de su nueva función, sobre la cual no contaban con conocimientos ni experiencia previa. La presente investigación se orientó hacia la identificación de las competencias laborales claves de éxito que aportan al desempeño sobresaliente del personal operativo de la planta productora de etanol del Ingenio Providencia S.A., ubicada en la ciudad de Palmira, Valle del Cauca; y que se constituirá en un factor que le aportará al Ingenio en el logro de mayores niveles de productividad y de competitividad regional, nacional y global, y a los operarios les permitirá alcanzar mayor cualificación laboral.

La primera parte de la investigación corresponde al planteamiento del problema donde se presentan las causas, consecuencias, objetivos y contextualización de la empresa; información que permitió establecer que los operarios que fueron vinculados a la planta de producción de etanol no contaban con formación

profesional para el desempeño del nuevo cargo, ni con conocimiento, ni experiencia previa en el sector de biocombustibles y menos en plantas de producción de etanol, y fue gracias a las capacitaciones recibidas, al seguimiento de los procesos y procedimientos establecidos por el Ingenio y con el transcurrir del tiempo, que los operarios han logrado un buen desempeño de sus funciones. Sin embargo, en este grupo de operarios sobresalen algunos por su desempeño superior; aspecto central de la presente investigación que pretende identificar aquellas competencias que permiten el desempeño sobresaliente de los operarios de la destilería; información que aportará significativamente al área de Talento Humano del Ingenio Providencia S.A., en el desarrollo de sus futuros procesos de selección y cualificación de los operarios de la planta de Etanol.

En la segunda parte se presenta el marco teórico, en el que se establece como el más pertinente al modelo conductista propuesto por David McClelland, desde el escenario de la psicología laboral y organizacional. Este modelo gira en torno a la identificación de competencias clave de éxito para el desempeño superior de los trabajadores en su puesto de trabajo, mediante la identificación de factores, tales como: “actitudes, habilidades, capacidades, valores, comportamientos y en general, atributos personales que se relacionan, de forma causal, y se asocian directamente al desempeño exitoso del trabajador”, denominadas competencias clave. (McClelland citado por Tobón, 2009; p35).

Finalmente, se presenta la propuesta de solución en la que se realiza la identificación de los operarios de desempeño superior y de desempeño promedio del total de veinte operarios vinculados a la destilería, al grupo de operarios seleccionados se les aplicó la entrevista focalizada y mediante la tabulación y comparación de los resultados obtenidos, se logró establecer las competencias claves que aportan al desempeño sobresaliente de los operarios de la destilería. Se finaliza la investigación con la descripción de las limitaciones y restricciones, las conclusiones y las recomendaciones para el estudio realizado.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 CAUSAS

De acuerdo con el informe de la Asociación de Cultivadores de Caña de Azúcar de Colombia, para el año 2005 el sector azucarero colombiano enfrentó épocas de grandes cambios dados por las condiciones propias de su sector y también por el impacto de las condiciones geopolíticas, por el elevado nivel de competitividad mundial para el azúcar y los elevados precios del petróleo, reconocido como la principal fuente energética no renovable, hechos que llevaron al sector azucarero colombiano a consolidarse como un complejo productivo en transición, que asume ir a la par con las exigencias de este sector en el ámbito mundial e inicia un

proceso de redireccionamiento estratégico basado en la agregación de valor y en la diversificación de su portafolio de productos; el cual, hasta ese momento tenía como protagonista un único producto, el azúcar, y se inicia la producción de Alcohol Carburante o Etanol a partir de la caña de azúcar. Esta diversificación permitiría mitigar el riesgo de competir con un único producto en un ambiente altamente competitivo a nivel mundial, en el cual, Colombia es reconocida como el país con mayor productividad en la obtención de caña de azúcar por hectárea, pero con costos de producción superiores a los de sus principales competidores internacionales. Es así como el Ingenio Providencia S.A., realizó el montaje de su destilería de etanol que inició operaciones a finales del año 2005. (Informe Asocaña, 2005, p 11).

El personal operativo que a partir de ese momento fue vinculado a la destilería se seleccionó del personal vinculado al área de producción de la planta de producción de azúcar, este personal no contaba con formación profesional para el desempeño del nuevo cargo, ni con conocimiento, ni experiencia previa en el sector de biocombustibles y menos en plantas de producción de Etanol. Los operarios recibieron inducción sobre las labores a desarrollar y a partir de ese momento hasta la fecha, se han desempeñado con base en el seguimiento de instrucciones consagradas en los manuales de procesos y procedimientos establecidos por el Ingenio, que con el pasar de los años les ha permitido desempeñar mecánicamente su labor, gracias a la repetición de procesos y

procedimientos. En entrevista realizada con el director de la destilería del Ingenio Providencia S.A., se señaló que del grupo de operarios seleccionados para adelantar el presente estudio, algunos presentan un desempeño sobresaliente de su cargo, son inquietos, interesados en lograr un mayor conocimiento que les permita explicar las implicaciones técnicas asociadas a los procesos que desarrollan al interior de la destilería y se han convertido en líderes para el resto del grupo de operarios; respecto de otro grupo de operarios que realizan bien su función y la califica de desempeño promedio. (Parra, Julián. Entrevista realizada en junio 21 de 2011) .

De acuerdo con el análisis ya expuesto, es importante responder al siguiente cuestionamiento: ¿Cuáles son las competencias laborales clave de éxito del personal operativo de la planta de producción de etanol del Ingenio Providencia S.A., ubicado en la ciudad de Palmira - Valle del Cauca, que aportan al desempeño sobresaliente de sus cargos?

2.2 CONSECUENCIAS

De acuerdo con el anterior análisis, es importante identificar las competencias clave de éxito que explican la diferencia en los niveles de desempeño, superior y promedio, de los operarios de la destilería de alcohol carburante o etanol del

Ingenio Providencia S.A., para que éstas competencias clave sean tenidas en cuenta al momento de planear y estructurar los futuros programas de cualificación, o en la identificación de factores clave al momento de realizar procesos de selección del personal postulado para este cargo. Como el recurso humano de toda organización es uno de los factores productivos más costosos, determinar y coadyuvar a sus operarios al logro de su desempeño sobresaliente permitirá aportar significativamente en la productividad organizacional y por lo tanto, el Ingenio Providencia S.A., podrá estar más preparado para afrontar la competitividad local, regional y global en su sector.

Por su parte, los operarios de la destilería se beneficiarán al identificar aquellos factores que se convierten en clave para el logro del desempeño sobresaliente de sus cargos, que les permitirá iniciar procesos de mejoramiento para apropiarlos y mantener los factores actuales, logrando la integralidad que se requiere para alcanzar el nivel sobresaliente, lo que, para ellos se traducirá en mayor competitividad en su campo laboral.

2.3 OBJETIVOS

2.3.1 Objetivo General

Identificar las competencias laborales clave de éxito del personal operativo de la planta de producción de etanol del Ingenio Providencia S.A., ubicado en la ciudad

de Palmira - Valle del Cauca, que aportan al desempeño sobresaliente de sus cargos.

2.3.2 Objetivos Específicos

Identificar el modelo de competencia laboral, como marco de referencia que permita orientar la recopilación de información asociada a las competencias clave de éxito.

Determinar el nivel de desempeño de los operarios que permita clasificarlos en desempeño promedio o sobresaliente, que aporte en la identificación de los factores diferenciadores del desempeño laboral entre ambos grupos.

Establecer el nivel académico actual de los operarios de la destilería del Ingenio Providencia S.A., que sirva como base para establecer futuros programas de cualificación.

Identificar las competencias laborales clave de éxito que aportan al desempeño sobresaliente del personal operativo vinculado en la planta productora de etanol del Ingenio Providencia S.A., que coadyuven al mejoramiento de los futuros procesos de selección y cualificación de los operarios.

2.4 CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA.

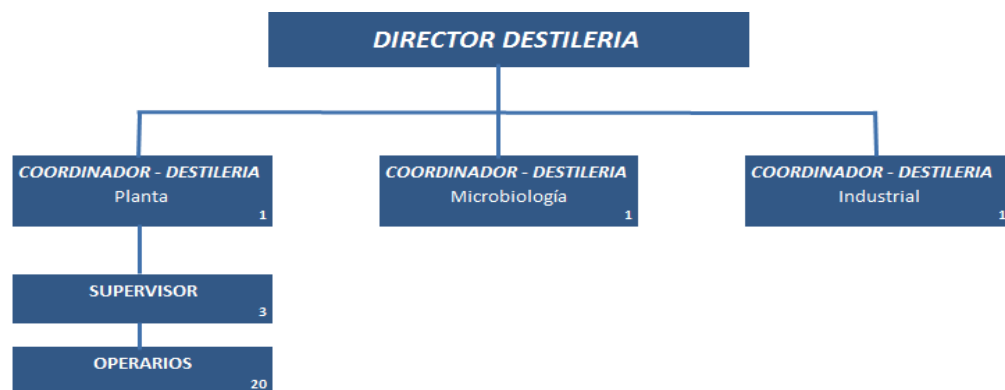
Según información consultada en la website del Ingenio Providencia S.A., el 12 de abril de 1926 el señor Modesto Cabal Galindo fundó la sociedad agrícola e industrial “Central Azucarero del Valle S.A.”. Posteriormente, en 1954, el nombre original fue cambiado por Ingenio Providencia S.A. En 1991 el Ingenio pasó a formar parte de la Organización Ardila Lülle, incorporándosele grandes avances tecnológicos y diferentes cambios en su estructura organizacional; dedicado principalmente al procesamiento de caña de azúcar para la obtención de azúcar y actualmente, también a la producción de alcohol carburante, con el fin de convertirse en la empresa líder del sector azucarero y sucroquímico de Colombia, con base en procesos innovadores y efectivos que permitan obtener productos con calidad a costos bajos y competitivos, destacándose también por su aporte efectivo en el proceso de desarrollo socioeconómico de la región y el país (Ingenio Providencia S.A., sección historia, párr. 1-4).

El Ingenio Providencia S.A., se encuentra ubicado a 12 km del municipio de Palmira, cuenta con un área de influencia de más de 25 mil hectáreas cultivadas en caña de azúcar, con molienda promedio de 8.500 toneladas diarias de caña, para una producción anual de 4.500.000 quintales de azúcar y 76 millones de litros al año de alcohol carburante (Ingenio Providencia, sección quiénes somos, párr. 1-3). Una de sus políticas institucionales está orientada a alcanzar en forma permanente mayores niveles de productividad, soportados en la planificación y el

mejoramiento de sus procesos, en personal competente, el cumplimiento de especificaciones en materia prima, insumos, productos en proceso y productos terminados, la disponibilidad y mantenimiento de equipos con adecuada tecnología y la aplicación de criterios de auto control (Ingenio Providencia S.A., sección políticas, párr. 5).

Al interior del Ingenio Providencia S.A., se encuentra claramente identificada la Gerencia de Fábrica con la Dirección de la Destilería, como se ilustra en la Figura No. 1, área a cargo de un director de quien dependen tres coordinadores, tres supervisores y los 20 operarios que son el objeto de la presente investigación y que están distribuidos en tres turnos con seis operarios cada uno, que hacen que la planta funcione las 24 horas, y dos operarios que permanecen en constante rotación. (Parra, Julián. Entrevista realizada en junio 21 de 2011)

Figura No. 1: Organigrama funcional de la Destilería del Ingenio Providencia S.A.



Fuente: Elaboración propia.

El director de la destilería y el supervisor encargado de los operarios, suministraron los resultados de las últimas pruebas de desempeño y de conocimiento aplicadas a los operarios de la destilería por parte del Ingenio Providencia S.A., cuyo contenido se presenta de manera resumida en la siguiente figura. (Parra, Julián; y Martín, Melvin. Entrevista realizada en junio 21 de 2011)

Figura No. 2: Pruebas de conocimiento y desempeño aplicadas por el Ingenio Providencia S.A.

	<i>NOMBRE DEL ELEMENTO</i>	<i>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</i>
PRUEBA DE DESEMPEÑO	AUTOCUIDADO Y PROTECCION	5
	CALIDAD Y RESPONSABILIDAD EN EL DESARROLLO DE SUS FUNCIONES	7
	CONCIENCIA AMBIENTAL	9
	CONTROL Y SEGURIDAD DE LA CADENA LOGÍSTICA	5
	INOCUIDAD ALIMENTARIA	5
PRUEBA DE CONOCIMIENTO TÉCNICO	PROCESOS QUÍMICOS	21 Preguntas
	PROCESOS DE FERMENTACIÓN	
	PROCESO PRODUCTIVO DEL ETANOL	
	MICROORGANISMOS	

Fuente: Elaboración propia.

Del análisis de la información recolectada en la entrevista con el director de la destilería y el supervisor, y de los resultados de las pruebas de conocimiento y desempeño aplicadas por el Ingenio a los operarios, se logró identificar tres operarios cuyo desempeño fue calificado como sobresaliente en comparación con el resto del grupo de operarios cuyo desempeño fue calificado como promedio.

3. REFERENTES TEÓRICOS

3.1 RESEÑA DE LAS PRINCIPALES TEORÍAS

De acuerdo con Tobón, históricamente el concepto de competencias ha evolucionado desde diferentes escenarios y enfoques que datan de la época de la filosofía griega, pasando a la época de desarrollo de la lingüística, la época de la filosofía moderna y la sociología; y en los últimos tiempos, con los cambios en el mundo laboral, el desarrollo de la educación para el trabajo, la psicología cognitiva y la psicología laboral; escenarios todos que han aportado de manera importante en cada momento histórico a su definición y al establecimiento de los distintos enfoques que conocemos hoy en día. (Tobón, S. 2009; p23-37).

Desde el **Escenario de la Psicología Laboral y Organizacional**, iniciando la década de los setenta, según David McClelland citado por Tobón, plantea una relación directa entre la necesidad de logro y el éxito profesional a partir de un nuevo enfoque que le permitiría entender la motivación de los trabajadores con dos términos: Desempeño/Calidad. El término “desempeño” corresponde a necesidades de logro y es de tipo cuantitativo y el término “calidad” como calidad en el trabajo, es de tipo cualitativo; vinculando de esta manera las necesidades

de logro del ser humano con las necesidades de éxito profesional. Después de varios estudios, el autor plantea que el éxito laboral de un trabajador no tiene relación directa con sus calificaciones escolares ni se pueden medir con las pruebas tradicionales de inteligencia que evalúan conocimientos, ya que por sí solos, no son fiables para determinar el éxito laboral. Esta reflexión lo llevó a la búsqueda de nuevas variables a las cuales denominó “Competencias” que le permitirían lograr un mejor pronóstico sobre el rendimiento laboral y que necesariamente implicaban estudiar el desempeño de los trabajadores en su puesto de trabajo. David McClelland establece que las competencias laborales están relacionadas con conocimientos, aptitudes y comportamientos que aportan al desempeño del trabajador, que se identifican mediante la observación del trabajador en su puesto de trabajo y permiten determinar las condiciones individuales que inciden en el nivel de éxito en el desarrollo de su labor; análisis que finalmente le permite proponer dos nuevos términos: Competencias de Umbral y Competencias Clave. (McClelland citado por Tobón, 2009; p35).

Así mismo, el autor define las “competencias de umbral” como aquellas que favorecen el desempeño normal de una actividad o labor, y las “competencias clave” como las características que posibilitan desarrollar una actividad de forma sobresaliente e implican un desempeño superior en el puesto de trabajo, características como: “actitudes, habilidades, capacidades, valores, comportamientos y en general, atributos personales que se relacionan de forma

causal, y se asocian directamente al desempeño exitoso del trabajador”. Finalmente, McClelland logró establecer que para determinar el desempeño del trabajador era indispensable estudiar directamente al trabajador en su puesto de trabajo y planteó que las competencias se relacionaban más con el desempeño laboral y podían ser apreciadas en los resultados laborales de empleados de mayor éxito en comparación con los de rendimiento promedio, identificando los factores clave de éxito laboral y no necesariamente todas las características relacionadas con el trabajo de acuerdo con el enfoque tradicional relacionado con el análisis y calificación de las funciones. (McClelland citado por Tobón, 2009; p66).

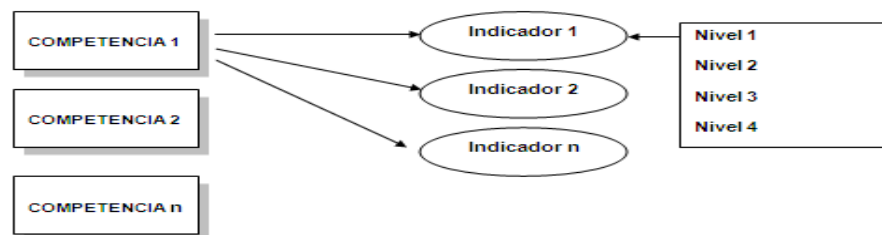
Como resultado de la teoría anterior, surge el Modelo Conductista cuyo principal exponente es David McClelland, modelo centrado en la conducta del trabajador y que permite determinar competencias clave de éxito. Finalizando la década de los años setenta y principios de los ochenta, Boyatzis da continuidad a los lineamientos de este modelo y propone la competencia gerencial que corresponde a “las características de fondo de un individuo que guarda una relación causal con el desempeño efectivo o superior en el puesto”; características relacionadas con la personalidad, habilidades, autoimagen, rol social, conocimientos, entre otras. La corriente conductista parte de la idea de que todo comportamiento es una forma aprendida de responder a determinadas circunstancias, pretende crear una cultura organizacional con el empleo de refuerzos para motivar el desarrollo de

habilidades y busca niveles diferenciadores de desempeño, que lleva a observar la competencia como habilidad que tiene cada individuo y que permite identificar lo que cada individuo puede hacer (McClelland y Boyatzis citado por Mertens, 1982, p.69).

Existen diversas definiciones de competencia laboral propuestas por diferentes autores cuyo sustento descansa en el comportamiento del individuo y mejor desempeño laboral, condiciones propias del modelo conductista, como la propuesta de Boyatzis que “define competencia laboral como una característica subyacente de una persona, que puede ser un motivo, un rasgo, una habilidad, un aspecto de su imagen personal o de su rol social o un cuerpo de conocimientos, el cual, él o ella usa.” Esta definición permite inferir la competencia como una mezcla de varios aspectos como la motivación, rasgos personales, habilidades, conocimientos, etc.; y la única manera de evidenciar estos aspectos es observar la forma en que las personas se comportan; lo cual indica que se debe observar a la persona actuando, desempeñándose, haciendo, relacionándose y así visualizar y establecer su competencia. (Boyatzis citado por Mertens, 1982, p.70). En esta misma línea de pensamiento, el autor Spencer define competencia laboral como “Característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio” (Spencer citado por Mertens, 1982, p.71).

En el proceso de identificación de las **competencias clave**, las empresas en su proceso de Gestión del Talento Humano, han establecido sus propios modelos sustentados en las premisas de McClelland, analizando el desempeño y competencias laborales que requieren los trabajadores para el desempeño eficiente en sus puestos de trabajo; a través de un “modelo” o “perfil” que se desarrolla a partir de un núcleo de competencias que se mencionan con un nombre específico, cada una de estas competencias se desagrega en un grupo más detallado o específico denominado sub-competencias o indicador, las cuales se pueden expresar en diferentes niveles, como se ilustra en la Figura No. 3. Bajo este modelo han surgido muchas propuestas por parte de las áreas de Gestión del Talento Humano en las grandes organizaciones e incluso, algunas consultoras disponen de **diccionarios** propios de competencias que han permitido establecer cientos de modelos e indicadores de conducta. Actualmente, se han identificado 21 competencias como el núcleo sobre los cuales giran este tipo de estudios y que se consideran las más valoradas en el mundo laboral actual. (Vargas, F. 2002, p4.)

Figura No. 3: Estructura de un marco de competencia a nivel de empresa.



Fuente: Vargas, F. (2002) Competencias en la formación y competencias en la gestión del talento humano convergencias y desafíos. Cinterfor/OIT. p4.

Para la presente investigación se seleccionaron varios grupos de competencias acordes para el perfil del operario de la planta de etanol; el primer grupo se denomina **de Logro** y está conformado por los indicadores o sub competencias: Iniciativa, orientación al logro, planificación y organización y preocupación por el Orden y la calidad; tal como se ilustra en la Figura No. 4.

Figura No. 4: Competencias de Logro

1. INICIATIVA	
1.1	Reconoce las oportunidades y actúa en consecuencia.
1.2	Supera obstáculos para resolver problemas presentes en la planta de Biocombustible.
1.3	Actúa rápida y decididamente en una crisis.
1.4	Aporta ideas y realiza propuestas que puedan tener un impacto positivo en los resultados.
1.5	Presenta iniciativa ante problemas de producción que se desarrollen durante el proceso.
2. ORIENTACIÓN AL LOGRO	
2.1	Mide y realiza seguimiento a sus resultados de acuerdo con los estándares establecidos.
2.2	Es eficiente y optimiza los recursos y el tiempo en la realización de sus tareas.
2.3	No pierde de vista los objetivos a lograr en su ámbito de responsabilidad.
2.4	Expresa preocupación ante la ineficacia o la pérdida de tiempo.
2.5	Realiza los alistamientos en el menor tiempo posible buscando siempre la eficiencia de la planta.
3. PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	
3.1	Alista los equipos de fermentación, destilación y deshidratación de acuerdo con el procedimiento establecido en la planta de producción.
3.2	Ejecuta las actividades de la planta, de acuerdo con las políticas de la organización y la normatividad vigente.
3.3	Estructura las actividades de operación de la planta de acuerdo con los resultados del diagnóstico y las necesidades detectadas.
3.4	Organiza su propio trabajo y trata de priorizar sus actividades de acuerdo a la secuencia de programación.
4. PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CALIDAD	
4.1	Mantiene su espacio de trabajo ordenado (documentación, herramientas, etc.) para que otros lo puedan utilizar.
4.2	Sigue las normas y procedimientos establecidos por la empresa.
4.3	Es detallista y trabaja con rigor para que el resultado sea de calidad fiable, sin errores.
4.4	Comunica a los supervisores errores sistemáticos para que se corrijan.
4.5	Mantiene la calidad durante el proceso de producción.

Fuente: Elaboración propia.

El indicador de iniciativa corresponde a la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo limitarse a pensar en lo que se debe hacer. El indicador de

orientación al logro corresponde a la preocupación por realizar bien el trabajo o sobrepasar un estándar. El indicador de planificación y organización corresponde a la capacidad para priorizar y establecer líneas de actuación, optimizando recursos que garanticen el cumplimiento de los resultados esperados mediante una gestión eficaz de su propio trabajo. El indicador de preocupación por el orden y la calidad refleja la preocupación continua para reducir la incertidumbre del entorno que nos rodea y se expresa en formas como el seguimiento, la revisión del trabajo y la información, la claridad de los roles y funciones asignadas.

El segundo grupo de competencias se denomina **Gestión de Equipo** y está conformado por los indicadores de Liderazgo que supone la intención de asumir el rol de líder de un grupo o equipo de trabajo e implica el deseo de guiar a los demás y el indicador de Trabajo en Equipo y Cooperación implica la intención de colaborar y cooperar con los demás, formar parte de un grupo, trabajar juntos.

Figura No. 5: Competencias de Gestión de Equipo.

5. LIDERAZGO	
5.1	Escucha y promueve la participación y la aportación de ideas.
5.2	Asume el liderazgo y la gestión en un equipo de trabajo, manteniendo relaciones fluidas.
6. TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN	
6.1	Coopera con actitud positiva en equipos y apoya las decisiones de estos. Es un "buen jugador del equipo".
6.2	Trabaja y colabora con otros demostrando compromiso para el logro de objetivos de grupo.
6.3	Escucha los compañeros y valora sinceramente sus ideas y experiencia, para aprender de ellos.
6.4	Realiza acciones para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, un buen clima y espíritu de cooperación.
6.5	Resuelve los conflictos que puedan producirse dentro del equipo.

Fuente: Elaboración propia.

El tercer grupo de competencias que se ilustra en la Figura No. 6, se denomina **Gestión Personal** que está conformado por los indicadores: Autoconfianza que corresponde al convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o escoger el enfoque adecuado para realizar un trabajo o resolver un problema, demostrando confianza en las propias capacidades, decisiones y opiniones. Autocontrol como la capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad por parte de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Compromiso con la Organización como la capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la empresa.

Figura No. 6: Competencias de Gestión Personal.

7. AUTOCONFIANZA	
7.1	Trabaja sin requerir una supervisión o control estricto de su trabajo y se muestra seguro delante de otras personas.
7.2	Actúa sin necesidad de consultar constantemente a su supervisor y cuando la situación lo requiere asume riesgos.
7.3	Actúa como alguien que domina sus responsabilidades y saca las cosas adelante.
7.4	No se desanima ante los fracasos y asimila eficazmente sus lecciones.
7.5	Busca nuevas responsabilidades y acepta nuevos desafíos.
7.6	Manifiesta su opinión de forma adecuada cuando no está de acuerdo con sus superiores.
8. AUTOCONTROL	
8.1	Sabe mantener la calma ante una tensión habitual que se produce en su trabajo.
8.2	Sabe mantener el lenguaje y tono de voz adecuado en las conversaciones a pesar de las quejas y/o provocaciones de los otros.
8.3	Ante situaciones de desacuerdo, responde de manera positiva, reformulando los problemas o buscando soluciones de ellos.
8.4	Controla el estrés con efectividad.
9. COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN	
9.1	Respeta las normas y prácticas de la organización.
9.2	Se preocupa por transmitir una imagen positiva de su organización.
9.3	Comprende y trabaja por los resultados que se esperan de su función.
9.4	Promueve la filosofía y valores de su organización.

Fuente: Elaboración propia.

El cuarto grupo de competencias que se ilustra en la Figura No. 7, se denomina **Competencias de Influencia** que está conformado por los indicadores: Comunicación como la habilidad de transmitir, de explicar algo de manera oral o escrita de forma clara y comprensible desde la transmisión de información hasta la relación de ideas, intereses, etc. Empatía como la habilidad para escuchar, entender correctamente los pensamientos, sentimientos o preocupaciones; también puede incluir la sensibilidad intercultural.

Figura No. 7: Competencias de Influencia.

10. COMUNICACIÓN	
10.1	Tiene capacidad de convicción y es capaz de impactar positivamente en los demás.
10.2	Comunica de forma clara, dinámica y coherente y escucha para asegurar su comprensión.
11. EMPATÍA	
11.1	Presenta buenas relaciones interpersonales.
11.2	Respeto los sentimientos, estados de ánimo de los demás y su razón explícita.
11.3	Siente que es bien recibido entre sus compañeros, le guardan respeto y simpatía.

Fuente: Elaboración propia.

El quinto grupo de competencias que se ilustra en la Figura No. 8, se denomina **Competencias de Pensamiento**, que está conformado por los indicadores: Aprendizaje y Utilización de Conocimientos que implica la inquietud y curiosidad constante para aprender o saber más, contempla el afán de poner en práctica y ampliar los conocimientos técnicos, así como también transmitir los conocimientos relacionados al trabajo. Conocimiento de la Organización relacionado con el conocimiento de su área de desempeño, la finalidad de su trabajo y aplicación de métodos y conocimientos propios del objetivo de su cargo. Creatividad como la habilidad de establecer relaciones de conocimiento distintas, realizar nuevas preguntas y dar respuestas originales.

Figura No. 8: Competencias de Pensamiento.

12. APRENDIZAJE Y UTILIZACIÓN DE CONOCIMIENTOS	
12.1	Es proactivo en la búsqueda y adquisición de conocimientos para estar al día en las nuevas herramientas, métodos, enfoques como materias, tecnologías, etc., propias de su ámbito de trabajo.
12.2	Se preocupa por el dominio de las nuevas TIC's y de los avances tecnológicos relacionados con su área de desempeño.
12.3	Se preocupa por aprender y actualizarse permanentemente en su oficio.
13. CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN	
13.1	Conoce bien su área (metodología, técnicas, etc.), pero también mantiene una visión global más allá de su área de actividad.
13.2	Entiende bien la finalidad y objetivos de su trabajo.
13.3	Aplica métodos o conceptos aprendidos con el fin de analizar situaciones y facilitar el logro de objetivos.
14. CREATIVIDAD	
14.1	Aportar sugerencias y medidas correctoras respecto a los Planes diarios de actuación.
14.2	Acepta las ideas innovadoras aunque supongan un cierto riesgo.
14.3	Acepta lo relacionado con la innovación sin bloquear las ideas nuevas de los demás.
14.4	Es flexible ante las nuevas propuestas del entorno.
14.5	Encuentra nuevas formas de realizar las cosas ante los problemas actuales y plantea alternativas innovadoras.

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, las competencias denominadas de networking, orientación al cliente y orientación estratégica no fueron consideradas en la presente investigación por no corresponder con las funciones propias del cargo de los operarios de la Destilería del Ingenio Providencia S.A.

Para adelantar el proceso de identificación del perfil de competencias de cada uno de los operarios, a partir de las opciones anteriormente descritas, se encontró que la más pertinente es la técnica denominada entrevista focalizada o de incidentes críticos, propuesta inicialmente por Merton y Kendall en el año 1956 y desarrollados por McClelland y Dayley en 1972. (Merton y Kendall, 1956, p215).

Ésta técnica permite identificar las competencias que posee el trabajador mediante una estrategia de preguntas estructuradas y que parte de la condición del

candidato sobre pensamientos, sentimientos, acciones y experiencias asociadas al puesto de trabajo, con la finalidad de determinar factores como capacidad de razonamiento, actitud proactiva, etc. También se puede orientar hacia situaciones problemáticas en la vida laboral y la manera en que fueron solucionadas. La entrevista focalizada se caracteriza porque requiere que los entrevistados hayan estado expuestos a situaciones concretas y similares, que los investigadores hayan estudiado previamente la situación y que se prepare una encuesta o guía de preguntas sobre la cual girará la entrevista focalizada que deberá orientarse a experiencias subjetivas del grupo de entrevistados. Los criterios que deben observarse para tener éxito en este tipo de entrevistas focalizadas, son: **Amplitud** que corresponde a la posibilidad de expresar con amplitud la respuesta de los entrevistados, **especificidad** sobre los temas en que girará la entrevista, **profundidad** que permita describir los significados cognitivos, afectivos y evaluativos, y **contexto personal** basado en experiencias personales del entrevistado y su interpretación. Por su parte, para la preparación de la encuesta o guía, se deben plantear los objetivos, los temas globales, temas específicos, guión estructurado y secuencial y formulación de preguntas, las cuales pueden ir desde preguntas no estructuradas que se caracterizan porque no fijan la atención en algo específico, hasta preguntas semi estructuradas o estructuradas que son las recomendables para esta técnica y que fueron las seleccionada para aplicar en la presente investigación, como se explica en el siguiente punto. (Escobar, 2005, p42)

3.2 ARTICULACIÓN TEORÍA, PROBLEMA Y ORGANIZACIÓN

De acuerdo con el enfoque de la presente investigación, que pretende identificar actitudes, habilidades, capacidades, valores, comportamientos y en general atributos personales de los trabajadores del área operativa de la planta de etanol del Ingenio Providencia S.A., ubicada en la ciudad de Palmira, que coadyuvan al desempeño sobresaliente de su labor; se tomó como base el planteamiento de McClelland sobre competencias clave, planteamiento que dio origen al Modelo Conductista, el cual se centra en la identificación de las características que permiten el desempeño sobresaliente del trabajador en su puesto de trabajo y que puede ser “una característica subyacente de una persona, un motivo, un rasgo, una habilidad, un aspecto de su imagen personal o de su rol social o un cuerpo de conocimientos, el cual, él o ella usan.”

Para el Ingenio Providencia S.A., identificar las competencias clave de éxito del personal operativo de la planta productora de Etanol, le permitirá conocer aquellos factores diferenciadores de sus trabajadores que aportan al desempeño sobresaliente de su cargo y que al ser considerados en los programas de selección y cualificación del recurso humano, les aportará significativamente en el mejoramiento de su eficiencia y productividad; lo cual coadyuva al logro de mayores niveles de competitividad en su entorno local, nacional y global.

4. PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Para dar solución a la presente investigación aplicada, que pretende identificar las competencias clave de éxito que aportan al desempeño sobresaliente de los operarios de la planta productora de etanol del Ingenio Providencia S.A., se inició clasificando los operarios a partir de su desempeño, como de desempeño promedio y sobresaliente, clasificación que permitió conformar la muestra de la presente investigación. Para la clasificación de los operarios de acuerdo con su desempeño, se realizó entrevista con el director y el coordinador de la destilería, quienes aportaron las pruebas de desempeño y de conocimiento aplicadas por el Ingenio Providencia S.A. a sus operarios, cuyo contenido general se ilustró en la Figura No. 2. La prueba de desempeño contiene cinco grupos de competencias: Autocuidado y protección, calidad y responsabilidad en las funciones, conciencia ambiental, control y seguridad de la cadena logística e inocuidad alimentaria; cada grupo está conformado por criterios de evaluación distribuidos entre cinco y nueve criterios para cada grupo, para un total de 31 criterios de desempeño. Las evaluaciones de conocimiento técnico fueron propuestas y aplicadas por el director de la planta de la destilería. Finalmente, el director y el coordinador de la destilería presentaron el análisis de los resultados de las pruebas y de las características de los operarios, análisis que permitió identificar tres operarios distinguidos como de desempeño sobresaliente del total de veinte operarios,

quienes precisamente son candidatos para promocionarlos al cargo de supervisores de la destilería. De los restantes 17 operarios, clasificados como de desempeño promedio, se seleccionaron aleatoriamente tres operarios, quedando conformada la muestra de la investigación.

Para la identificación de las competencias clave de éxito, se realizó la entrevista focalizada con cada uno de los operarios clasificados como de desempeño superior y promedio, que permitió identificar los incidentes críticos que para esta investigación corresponden a las competencias clave de éxito del personal operativo de la planta de etanol del Ingenio Providencia S.A. Para adelantar la entrevista focalizada, se preparó previamente una guía de preguntas estructurada tipo encuesta, conformada por las competencias de logro, gestión de equipo, gestión personal, Influencia y pensamiento, cuyo contenido se detalló en las Figuras No. 4 a la Figura No. 8. Es importante mencionar que a la guía se le adicionaron preguntas sobre experiencia en el cargo, nivel educativo, seguridad ocupacional y protección ambiental, que permitirían aportar a complementar la información requerida para el perfil de los operarios de la destilería. Realizada la entrevista focalizada se procedió a la tabulación de de los resultados obtenidos que permitió identificar en el primer grupo de operarios clasificados como de desempeño sobresaliente, que las competencias resultantes fueron similares. Igual sucedió al realizar la tabulación de los resultados obtenidos de la entrevista focalizada para los operarios de desempeño promedio (Ver Anexo No. 1 y 2).

Figura No. 9: Competencias Laborales Clave de éxito.

COMPETENCIAS LABORALES CLAVE DE ÉXITO QUE APORTAN AL DESEMPEÑO SOBRESALIENTE DE LOS OPERARIOS DE LA DESTILERÍA DEL INGENIO PROVIDENCIA S.A.		
COMPETENCIA	SUB-COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN
LOGRO	1. Iniciativa	Reconoce oportunidades y actúa en consecuencia, aportar ideas y ser propositivo ante situaciones problemáticas de su cargo
	2. Orientación al Logro	Capacidad para medir y realizar seguimiento a sus propios resultados considerando los estándares establecidos y la optimización del tiempo buscando la eficiencia de la planta.
	3. Planificación y Organización	Organiza su propio trabajo y trata de priorizar actividades de acuerdo a la programación.
	4. Preocupación Por el Orden y La Calidad	Trabaja con rigor y se preocupa por los detalles para que el resultado sea de calidad, fiable, sin errores; tiene la capacidad de identificar errores sistemáticos y es propositivo para su solución
GESTION DE EQUIPO	5. Liderazgo	Mayor capacidad para aportar abiertamente sus ideas y capacidad para promover la participación de sus compañeros, aportar al trabajo de Equipo y mantener relaciones fluidas.
GESTION PERSONAL	7. Autoconfianza	No requiere la supervisión o control estricto de su trabajo, es seguro, actúa sin necesidad de consultar al supervisor cuando la situación así lo requiere. Busca nuevas responsabilidades, acepta nuevos desafíos.
INFLUENCIA	8. Comunicación	Convicción de su capacidad de impactar positivamente en los demás mediante comunicación clara, dinámica, coherente y participativa
PENSAMIENTO	9. Aprendizaje y Utilización de Conocimientos	Se preocupa por la búsqueda y adquisición de conocimientos relacionados con su ámbito de trabajo.
	10. Conocimiento de la Organización	Conoce bien su trabajo y tiene una visión más allá de su actividad que le ha permitido conocer las funciones de otros cargos en la destilería; relaciona los conceptos que aprende con las actividades a su cargo lo que facilita el logro de objetivos.
	11. Creatividad	Aporta sugerencias y medidas correctoras, acepta el cambio y la innovación demostrando flexibilidad ante las nuevas propuestas y ante los problemas actuales y plantea alternativas innovadoras

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, se contrastaron los resultados obtenidos en ambos grupos de operarios y de este análisis resultaron claras diferencias en las competencias que poseen los operarios de desempeño superior respecto de los operarios de desempeño promedio y que corresponden a las competencias clave de éxito que aportan al desempeño sobresaliente de los operarios de la planta productora de etanol del Ingenio Providencia S.A., tal como se ilustra de manera detallada en la Figura No. 9.

5. LIMITACIONES Y RESTRICCIONES

Al orientar la presente investigación hacia la identificación de las competencias clave de éxito del personal operativo de la planta productora de etanol del Ingenio Providencia S.A., las limitaciones y restricciones podrían estar asociadas hacia los responsables del área de Talento Humano si se abstienen de considerar los hallazgos encontrados en sus procesos de cualificación y de selección de personal, que dejarían los resultados de la investigación sólo en el campo teórico.

6. CONCLUSIONES

El modelo de competencias que más se ajustó para la determinación de aquellas características que hacen posible el desempeño sobresaliente de los trabajadores respecto de otros, en un mismo cargo y bajo condiciones idénticas, corresponde a las competencias clave de éxito y el modelo Conductista, propuesto por McClelland en 1973.

Respecto al nivel académico, se pudo identificar que los operarios cuentan con bajo nivel de competencias de conocimiento –cognitivas– asociadas con los requerimientos de su cargo, aspecto que se confirma con el análisis de los resultados de las pruebas de conocimiento aplicadas por el Ingenio. Su máximo nivel de formación corresponde a educación básica. Ninguno de los operarios ha realizado estudios o cursos relacionados con la biotecnología y su principal dificultad para mejorar su cualificación es la jornada de trabajo establecida por turnos rotativos y la poca oferta académica en este campo de la formación por parte de instituciones educativas de educación formal.

En los operarios de desempeño superior se estableció que pese a la falta de formación académica en su área de desempeño, son inquietos y tratan constantemente de lograr conocimiento por su propia cuenta, lo que les permite

explicar los diferentes procesos que realizan; su creatividad, orientación al logro, autonomía, la gestión de equipo y personal corresponden a los factores clave de éxito diferenciadores de su desempeño, que aportan positivamente a la productividad y competitividad empresarial (Ver Figura No. 9). Conocen las funciones asociadas a su cargo y las desarrollan observando los procesos y procedimientos, las normas de salud ocupacional y cuidado ambiental. Por su parte, los operarios de desempeño promedio presentan una marcada cultura por la obediencia y el seguimiento del protocolo establecido para los procesos de la destilería, no son propositivos ni inquietos, aspectos totalmente opuestos a la condición mostrada por los operarios de desempeño superior.

Las competencias claves de éxito que explican la diferencia en el comportamiento entre ambos grupos de operario se detallan en la Figura No. 9, y se convierten en un significativo aporte al área de Talento Humano del Ingenio Providencia S.A., que sustentan la pertinencia de incluir estos resultados en sus programas de cualificación y selección de los operarios de la destilería, con el propósito de coadyuvar al desempeño sobresaliente del recurso humano de esta área de la organización y por lo tanto al logro de mayores niveles de productividad empresarial.

7. RECOMENDACIONES

De acuerdo con los resultados obtenidos, donde se identificaron las competencias diferenciadoras entre los dos grupos de operarios y que se constituyen en las competencias clave de éxito que aportan al desempeño sobresaliente de los operarios de la Destilería del Ingenio Providencia S.A., se recomienda que sean consideradas en los futuros procesos de selección y cualificación del personal operativo, lo que permitirá contar con personal con características que aportan al desempeño superior de sus cargos como aporte al mejoramiento de la productividad para el Ingenio Providencia S.A.

BIBLIOGRAFÍA

Asociación de Cultivadores de Caña de Azúcar De Colombia. Aspectos generales del sector azucarero: Informe anual de Asocaña 2005. Santiago de Cali. Asocaña, p. 11. Recuperado en enero 20 de 2011 de <http://www.asocana.org/modules/documentos/secciones.aspx?tipo=2&valor=234>

Asociación de Cultivadores de Caña de Azúcar De Colombia. Visión estratégica del sector azucarero colombiano: Informe anual de Asocaña 2010. Santiago de Cali. Asocaña, p. 52. Recuperado en enero 20 de 2011 de <http://www.asocana.org/modules/documentos/secciones.aspx?tipo=2&valor=234>

Escobar, M. (2005). Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?. Estudios Gerenciales Universidad Icesi. (96), 31-55. Recuperado el 17 de febrero de 2011, de http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/item/1047/1/Estudios_Gerenciales_No_96.pdf

Merton, R., Fiske, M. y Kendall, P. (1998). Propósitos y criterios de la entrevista focalizada. Empiria: Revista Metodológica de Ciencias Sociales, (1), 215-227. Recuperado el 12 de febrero de 2011, de

http://dialnet.unirioja.es/servlet/listaarticulos?tipo_busqueda=ANUALIDAD&revista_busqueda=482&clave_busqueda=1998

Mertens, L. (1997). Competencia Laboral, Sistemas, Surgimiento y Modelos. Recuperado el 15 de abril de 2011, de <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/mertens/pdf/mertc3.pdf>

Boyatzis (1999). Boyatzis on competence. A history and methodology. Promotional brochure. The 4th Competency Conference. Recuperado el 16 de marzo de 2011 de <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/mertens/pdf/mertc3.pdf>

Vargas, F. (2002). Competencias en la formación y Recuperado el 30 de marzo de 2011, de http://www.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/sala/vargas/conv_des/index.htm

Vargas, F. (2004). 40 Preguntas sobre competencia laboral. Recuperado el 30 de marzo de 2011, de <http://www.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/papel/13/pdf/p artef.pdf>

Tobón, S. (2009). Formación basada en competencias, pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica. (2a ed, pp. 266). Bogotá, DC: Ecoe

Ingenio Providencia S.A. (2011). Página institucional. Recuperado el 21 de mayo, 2011 del sitio URL <http://www.ingprovidencia.com/>

Anexo No. 1: Guía para la entrevista focalizada.

Competencia de Logro

1. INICIATIVA	
1.1	Reconoce las oportunidades y actúa en consecuencia.
1.2	Supera obstáculos para resolver problemas presentes en la planta de Biocombustible.
1.3	Actúa rápida y decididamente en una crisis.
1.4	Aporta ideas y realiza propuestas que puedan tener un impacto positivo en los resultados.
1.5	Presenta iniciativa ante problemas de producción que se desarrollen durante el proceso.
2. ORIENTACIÓN AL LOGRO	
2.1	Mide y realiza seguimiento a sus resultados de acuerdo con los estándares establecidos.
2.2	Es eficiente y optimiza los recursos y el tiempo en la realización de sus tareas.
2.3	No pierde de vista los objetivos a lograr en su ámbito de responsabilidad.
2.4	Expresa preocupación ante la ineficacia o la pérdida de tiempo.
2.5	Realiza los alistamientos en el menor tiempo posible buscando siempre la eficiencia de la planta.
3. PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	
3.1	Alista los equipos de fermentación, destilación y deshidratación de acuerdo con el procedimiento establecido en la planta de producción.
3.2	Ejecuta las actividades de la planta, de acuerdo con las políticas de la organización y la normatividad vigente.
3.3	Estructura las actividades de operación de la planta de acuerdo con los resultados del diagnóstico y las necesidades detectadas.
3.4	Organiza su propio trabajo y trata de priorizar sus actividades de acuerdo a la secuencia de programación.
4. PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CALIDAD	
4.1	Mantiene su espacio de trabajo ordenado (documentación, herramientas, etc.) para que otros lo puedan utilizar.
4.2	Sigue las normas y procedimientos establecidos por la empresa.
4.3	Es detallista y trabaja con rigor para que el resultado sea de calidad fiable, sin errores.
4.4	Comunica a los supervisores errores sistemáticos para que se corrijan.
4.5	Mantiene la calidad durante el proceso de producción.

Competencia de Gestión de Equipo

5. LIDERAZGO	
5.1	Escucha y promueve la participación y la aportación de ideas.
5.2	Asume el liderazgo y la gestión en un equipo de trabajo, manteniendo relaciones fluidas.
6. TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN	
6.1	Coopera con actitud positiva en equipos y apoya las decisiones de estos. Es un "buen jugador del equipo".
6.2	Trabaja y colabora con otros demostrando compromiso para el logro de objetivos de grupo.
6.3	Escucha los compañeros y valora sinceramente sus ideas y experiencia, para aprender de ellos.
6.4	Realiza acciones para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, un buen clima y espíritu de cooperación.

Competencia de Gestión Personal

7. AUTOCONFIANZA	
7.1	Trabaja sin requerir una supervisión o control estricto de su trabajo y se muestra seguro delante de otras personas.
7.2	Actúa sin necesidad de consultar constantemente a su supervisor y cuando la situación lo requiere asume riesgos.
7.3	Actúa como alguien que domina sus responsabilidades y saca las cosas adelante.
7.4	No se desanima ante los fracasos y asimila eficazmente sus lecciones.
7.5	Busca nuevas responsabilidades y acepta nuevos desafíos.
7.6	Manifiesta su opinión de forma adecuada cuando no está de acuerdo con sus superiores.
8. AUTOCONTROL	
8.1	Sabe mantener la calma ante una tensión habitual que se produce en su trabajo.
8.2	Sabe mantener el lenguaje y tono de voz adecuado en las conversaciones a pesar de las quejas y/o provocaciones de los otros.
8.3	Ante situaciones de desacuerdo, responde de manera positiva, reformulando los problemas o buscando soluciones de ellos.
8.4	Controla el estrés con efectividad.
9. COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN	
9.1	Respeto las normas y prácticas de la organización.
9.2	Se preocupa por transmitir una imagen positiva de su organización.
9.3	Comprende y trabaja por los resultados que se esperan de su función.
9.4	Promueve la filosofía y valores de su organización.

Competencia de Influencia

10. COMUNICACIÓN	
10.1	Tiene capacidad de convicción y es capaz de impactar positivamente en los demás.
10.2	Comunica de forma clara, dinámica y coherente y escucha para asegurar su comprensión.
11. EMPATÍA	
11.1	Presenta buenas relaciones interpersonales.
11.2	Respeto los sentimientos, estados de ánimo de los demás y su razón explícita.
11.3	Siente que es bien recibido entre sus compañeros, le guardan respeto y simpatía.

Competencia de Pensamiento

12. APRENDIZAJE Y UTILIZACIÓN DE CONOCIMIENTOS	
12.1	Es proactivo en la búsqueda y adquisición de conocimientos para estar al día en las nuevas herramientas, métodos, enfoques como materias, tecnologías, etc., propias de su ámbito de trabajo.
12.2	Se preocupa por el dominio de las nuevas TIC's y de los avances tecnológicos relacionados con su área de desempeño.
12.3	Se preocupa por aprender y actualizarse permanentemente en su oficio.
13. CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN	
13.1	Conoce bien su área (metodología, técnicas, etc.), pero también mantiene una visión global más allá de su área de actividad.
13.2	Entiende bien la finalidad y objetivos de su trabajo.
13.3	Aplica métodos o conceptos aprendidos con el fin de analizar situaciones y facilitar el logro de objetivos.
14. CREATIVIDAD	
14.1	Aportar sugerencias y medidas correctoras respecto a los Planes diarios de actuación.
14.2	Acepta las ideas innovadoras aunque supongan un cierto riesgo.
14.3	Acepta lo relacionado con la innovación sin bloquear las ideas nuevas de los demás.
14.4	Es flexible ante las nuevas propuestas del entorno.
14.5	Encuentra nuevas formas de realizar las cosas ante los problemas actuales y plantea alternativas innovadoras.

Competencia de Desempeño, Seguridad Ocupacional y Prot Amb

15. DESEMPEÑO	
15.1	Opera correctamente los equipos para fermentación observando las especificaciones técnicas.
15.2	Supervisa el proceso de fermentación de acuerdo con requerimientos técnicos establecidos.
15.3	Cumple los requisitos propuestos en el manejo de insumos y materiales requeridos en el proceso productivo.
15.4	Se compromete con el desarrollo de su cargo para la producción de etanol en cumplimiento de los programas de producción.
16. SEGURIDAD OCUPACIONAL	
16.1	Demuestra conocimiento en la aplicación de procedimientos de almacenamiento, limpieza y desinfección.
16.2	Mantiene maquinaria y equipos en condiciones de seguridad e higiene en el lugar de trabajo.
16.3	Demuestra conciencia y compromiso en el uso de elementos de protección personal.
17. PROTECCIÓN AMBIENTAL	
17.1	Aplica los lineamientos establecidos para el sistema de gestión ambiental de la destilería.
17.2	Opera la planta de producción de alcohol cumpliendo lo establecido en la legislación ambiental vigente.
17.3	Observa los lineamientos para el manejo de residuos generados en su puesto de trabajo y los lugares adecuados para su deposición.

FORMACIÓN TÉCNICA

Ha realizado estudios técnicos a nivel superior relacionados con su actual ocupación u oficio, si la respuesta es afirmativa, señale cuales:

Para mejorar sus competencias técnicas que estudios le gustaría adelantar:

Para mejorar sus competencias integrales, que estudios le gustaría adelantar:

Se encuentra certificado en competencias laborales, si la respuesta es afirmativa mencione en cual norma de competencia:

En tiempo, con cuanta experiencia cuenta en el desarrollo del cargo de operario de la planta de etanol:

Anexo No. 2: Resultados de la entrevista focalizada.

COMPETENCIA	OPERARIOS DE DESEMPEÑO SUPERIOR			OPERARIOS DE DESEMPEÑO PROMEDIO		
	OP1	OP2	OP3	OP4	OP5	OP6
COMPETENCIA DE LOGRO						
1.INICIATIVA						
1.1	X	X				
1.2	X	X	X		X	
1.3	X	X	X	X		
1.4			X			
1.5	X		X			
2.ORIENTACION AL LOGRO						
2.1		X	X			
2.2	X	X	X		X	
2.3		X	X			X
2.4	X	X	X			
2.5	X	X	X			
3.PLANIFICACION Y ORGANIZACION						
3.1	X	X	X	X	X	X
3.2	X	X	X	X	X	X
3.3	X	X			X	X
3.4	X	X	X			
CALIDAD						
4.1	X	X	X	X		X
4.2	X	X	X	X		
4.3	X	X	X			
4.4	X	X	X			
4.5	X	X	X			
COMPETENCIA DE GESTION DE EQUIPO						
5.LIDERAZGO						
5.1	X	X	X			
5.2	X	X				
6.TRABAJO EN EQUIPO						
6.1	X	X	X	X	X	
6.2	X	X	X		X	X
6.3	X	X	X	X	X	X
6.4	X	X	X			X
6.5	X	X		X	X	
GESTIÓN PERSONAL						
7.AUTOCONFIANZA						
7.1	X	X	X			
7.2	X	X	X			
7.3	X	X	X		X	X
7.4	X	X		X	X	
7.5	X		X			
7.6	X	X	X			
8.AUTOCONTROL						
8.1	X		X	X	X	
8.2	X	X	X	X	X	X
8.3	X	X	X			X
8.4	X		X	X	X	
9.COMPROMISO CON LA ORGANIZACION						
9.1	X	X	X	X	X	X
9.2	X	X	X	X	X	X
9.3	X	X	X	X	X	X
9.4	X	X	X	X	X	X

COMPETENCIA	OPERARIOS DE DESEMPEÑO SUPERIOR			OPERARIOS DE DESEMPEÑO PROMEDIO		
	OP1	OP2	OP3	OP4	OP5	OP6
COMPETENCIA DE INFLUENCIA						
10.COMUNICACION						
10.1	X	X	X			
10.2	X	X	X		X	
11.EMPATIA						
11.1	X	X	X	X	X	X
11.2	X	X	X	X	X	X
11.3	X	X	X	X	X	X
COMPETENCIA DE PENSAMIENTO						
CONOCIMIENTOS						
12.1	X	X	X			
12.2	X	X	X	X	X	X
12.3	X	X	X			
13. CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL						
13.1	X	X	X			
13.2	X	X	X	X	X	X
13.3	X	X	X			
14.CREATIVIDAD						
14.1	X	X	X			
14.2	X	X	X			
14.3	X	X	X			
14.4	X	X	X			
14.5	X	X	X			
COMPETENCIA DE DESEMPEÑO, SEGURIDAD OCUPACIONAL Y PROTECCIÓN AMBIENTAL						
15. DESEMPEÑO						
15.1	X	X	X	X	X	X
15.2	X	X	X	X	X	X
15.3	X	X	X	X	X	X
15.4	X	X	X	X	X	X
16. SEGURIDAD OCUPACIONAL						
15.1	X	X	X	X	X	X
15.2	X	X	X	X	X	X
15.3	X	X	X	X	X	X
17. PROTECCIÓN AMBIENTAL						
15.1	X	X	X	X	X	X
15.2	X	X	X	X	X	X
15.3	X	X	X	X	X	X