

GRUPO COREN

Denominación: Grupo Coren.

Actividad: producción y comercialización de productos alimentarios.

Sector: agroalimentario.

Plantilla total: 2.300 personas, a 20-03-2001.

Domicilio social: Juan XXIII, 33. 32003 - Ourense.

Telf.: 988 369 400. **Fax:** 988 369 401.

e-mail: frigolouro@coren.es

http:// www.coren.es

Índice:

- ▶ Notas preliminares.

- ▶ Los primeros pasos de un modelo de gestión por competencias.

► Notas preliminares

La gestión por competencias es indisociable del proyecto estratégico de la empresa. Se trata de un caso singular por las características del Grupo y de su actividad, y por hallarse en las primeras fases de la implementación de un modelo.

La gestión de RR.HH. orbita en torno a la descripción del modelo de competencias. La adopción de tal modelo sin duda reforzará la posición competitiva del Grupo. En el relato de la experiencia se hace especial hincapié en determinadas variables: innovación tecnológica, cultura de empresa o enfoque al cliente -tanto interno como externo-, calidad...

Son muchos los factores que inciden en la creación y conservación de una cultura de empresa y que justifican la asunción de un modelo de gestión por competencias. En el caso de Coren pesan, una vez más, **el talante emprendedor y la personalidad y/o la capacidad de liderazgo de sus directivos.**

La dirección general del Grupo y el comité de dirección del Grupo apoyan esta iniciativa adoptada desde el área de RR.HH. y que atañe a la organización en su conjunto: *“Todo éxito organizacional depende del grado de implicación de la alta dirección. En nuestro caso, el comité de dirección hace suya la consideración de que los recursos humanos son un elemento estratégico en la organización”*, precisa Emilio Rial, Adjunto a la Dirección General del Grupo.

Tras treinta y cinco años de actividad en el sector alimentario, el Grupo Coren abarca prácticamente todos los ámbitos de la producción, cría y engorde de animales, y su transformación posterior. La investigación y el desarrollo de nuevas tecnologías es, además, una constante en la filosofía del Grupo: sus programas de investigación incluyen mejoras tanto en la cría como en la alimentación de animales, o el desarrollo de nuevos productos -tales como los huevos enriqueci-

dos Omega 3, DHA y EPA, que ayudan a mejorar el nivel de colesterol-. Un fiel reflejo de este desarrollo es su centro tecnológico de incubación, la planta de investigación, cría y desarrollo más moderna de España.

Hablamos, por tanto, de un Grupo de empresas de ámbito internacional: Coren, Frigolouro, Novafrigma, Lourinho, Gallega de Alimentación, S. A., Corensaiz, Corenospinosa, Hucalsa, Sumicor, CZ Veterinaria, S. L., Hycorga, Coren Argentina, Euribrid Ibérica, Coren France...

En cualquier caso, su mayor capital son sus 3.200 cooperativistas y sus respectivas familias, y sus 2.700 trabajadores que, *“con su dedicación diaria tienen como objetivo principal la máxima satisfacción del consumidor final, mediante la aplicación de la calidad total en todos sus procesos”*.

El Grupo Coren apuesta por el binomio RR.HH.-tecnología. Fundado en Ourense (Galicia), en 1958, el Grupo ha conseguido armonizar tradiciones culinarias muy arraigadas y nuevas tecnologías, consolidándose así como uno de los mayores grupos agroalimentarios de España y Europa. Con una facturación global de más de 600 millones de euros, Coren se perfila a medio plazo como grupo líder de su sector.

El Grupo Coren comenzó a tomar forma a partir de las cooperativas UTECO. Los cooperativistas se ocupan de producir la materia prima en sus explotaciones agrícolas; más tarde, se recogen los animales y se trasladan a los mataderos: allí se sacrifican y, a través de las salas de despiece, se empaquetan o preparan para ocupar su lugar en el lineal del supermercado. Desde la planta de incubación, los pollos se van posteriormente a las granjas donde se crían hasta la recogida. *“Por supuesto les proveemos con las pautas de calidad y tecnología que es preciso tener en cuenta en todo momento para mantener los estándares de calidad Coren”*.

Entre las empresas del Grupo figuran también fábricas de piensos, que suministran la alimentación adecuada y equilibrada a las explotaciones avícolas, porcinas, de vacuno y/o cunicultura pertenecientes a los cooperativistas del Grupo. El sacrificio se realiza en los mataderos de aves (Coren), de porcino (Frigolouro) y de vacuno (Novafrigsa), homologados por la Unión Europea y poseedores de la certificación ISO 9002, complementados por sus respectivas salas de despiece, equipadas con las más modernas tecnologías.

La fábrica de conservas cárnicas, la central lechera, la fábrica de embutidos y cocidos, y los secaderos de jamones completan la relación de compañías industriales del Grupo. Sus sociedades comerciales venden productos Coren tanto en el territorio español, como en el resto de Europa y América; en particular, Portugal, Francia, Rusia, Hungría, Rumania, Brasil, Venezuela, Cuba y Argentina. Además, el Grupo posee una cadena de establecimientos de comida rápida (Coren Grill).

► **Los primeros pasos de un modelo de gestión por competencias**

- Implementación paulatina de arriba a bajo
- Competencias Coren
- Competencias Coren (sólo para evaluados con personal a su cargo)
- Procedimiento utilizado para la implantación
- Los detalles
- La entrevista de desempeño como desencadenante
- El apoyo de la dirección general: condición imprescindible
- Algunas valoraciones sobre la implementación del modelo
- **Implementación paulatina, de arriba a abajo**

Hablamos, por tanto, de un proyecto diseñado según los últimos modelos de gestión por competencias y a la medida de Coren. Se trata de una primera etapa que atañe en exclusiva al ápice de la organización y a distintos niveles de mandos

intermedios, y que representa el inicio de una serie de cambios progresivos en la cultura de la empresa; es decir, un nuevo paradigma.

El modelo de gestión se está implantando top-down, de arriba a abajo. *“Inicialmente no estamos cubriendo los 2.700 trabajadores de la compañía, sino los directores, jefes y personal clave del Grupo; es decir, apenas doscientas personas: aproximadamente, un 2% de la plantilla”.*

La previsión inicial es implantar el modelo hasta el nivel de encargados. *“Hemos empezado por el lugar que corresponde y por quienes es preciso empezar el rodaje: el director general, el equipo de dirección y los colaboradores directos de ese equipo de dirección. Que se empapen del discurso, de las formas y procedimientos que conlleva”.* A pesar de que la internacionalización del Grupo es un hecho y de que se trata de plantillas gestionadas, el modelo no es todavía operativo en estos países. *“En el Grupo sólo se está aplicando en Coren, Frigolouro y Novafrigsa”.*

Según Emilio Rial, *“Se trata de una herramienta idónea para planificar los recursos humanos del Grupo, que se ajusta a uno de nuestros principales objetivos: lograr una clara ventaja competitiva dentro del sector alimentario a través de la mejora continua del equipo humano. Tras analizar detenidamente la organización, hemos concluido que existen cuatro razones para implantar un modelo de gestión por competencias; es decir, hemos detectado que los empleados necesitaban: conocer su encuadre organizativo (organigramas); saber qué se espera de ellos (descripción de ocupaciones); saber cómo lo están haciendo (evaluación de competencias); y, por último, saber cuál es su plan de mejora (plan de mejora/formación)”.*

Los empleados necesitaban conocer su encuadre, tener perfectamente claros los diferentes organigramas y todas sus tramas de relaciones y dependencias. Además, necesitaban saber con toda la precisión posible qué se espera de ellos, cuáles son sus tareas y/o funciones: *“cada empleado implicado posee actualmente una descripción muy precisa y sencilla al respecto. Por lo demás, necesitaba saber cómo desempeña la tarea encomendada. En ese sentido, hemos formalizado un proceso de evaluación del desempeño”*. También necesita saber cuál es su plan de mejora: *“A partir de esa evaluación personalizada, hemos diseñado un plan de formación a su medida”*. Por último, los empleados necesitan que se les valore y reconozca tanto su trabajo, como su aportación a los objetivos de la empresa.

■ **Competencias Coren**

- * **Orientación a resultados** (Plan anual de objetivos): Entrega oportuna de bienes y servicios en términos de plazos y fechas, y cumplimiento de metas y objetivos. Promueve la acción y el sentido de urgencia.
- * **Cantidad de trabajo producido**: Cantidad de trabajo producido personalmente o a través de su equipo en trabajos específicos, tareas, proyectos, productos o servicios.
- * **Calidad de trabajo producido**: Considerar la calidad de bienes y servicios producidos en términos de errores y trabajos repetidos, clave para cumplir con normas y estándares.
- * **Organización del trabajo**: Considerar si su estilo de trabajo es efectivo en términos de planificación, gestión del tiempo, establecimiento de prioridades y seguimiento de compromisos adquiridos.

- * **Trabajo en equipo:** Considerar si colabora con su equipo de trabajo o la organización, en términos de crear sinergias de grupo para el logro de los resultados colectivos de la empresa.
- * **Satisfacción del cliente** (interno/externo): Hasta qué punto anticipa, reconoce y cumple con las necesidades de sus clientes tanto internos como externos. Mentalidad permanente de servicio y satisfacción del cliente.
- * **Iniciativa, creatividad e innovación:** Capacidad para reconocer oportunidades y actuar sobre ellas, buscar nuevos restos, sentirse a gusto proponiendo ideas novedosas, nuevos enfoques, desarrollos e información.
- * **Comunicación:** Capacidad para comunicar ideas tanto verbales como escritas. Compartir información con otros. Se expresa con claridad y transparencia. Saber escuchar.
- * **Capacidad de síntesis:** Habilidad para resumir y dar explicaciones cortas en las que presenta sólo lo esencial de un asunto o materia.
- * **Capacidad para relacionarse y entender a otros:** Sensibilidad para entender los sentimientos y perspectivas de otros y tomar interés activo en sus preocupaciones. Afán de ayuda y colaboración.
- * **Capacidad de aprendizaje:** Considerar si adquiere capacidades y conocimientos nuevos para sumar a su cartera de habilidades actuales a fin de cumplir con su trabajo y estar preparado para el futuro.
- * **Adaptabilidad/flexibilidad:** Se adapta al cambio rápida e independientemente. Persona abierta a puntos de vista diferentes. Ajusta sus planes y acciones

para alcanzar las necesidades cambiantes de la organización. Capacidad para entender la cultura corporativa.

■ **Competencias Coren (sólo para evaluados con personal a su cargo)**

- * **Liderazgo:** Capacidad para guiar personas y equipos. Inspira confianza. Establece directrices claras y centradas.
- * **Toma de decisiones:** Capacidad para evaluar y decidir entre varias opciones asumiendo los riesgos necesarios.
- * **Desarrollo de colaboradores:** Capacidad para identificar las necesidades de entrenamiento y desarrollo de otros, y actuar sobre ellas. Provee feedback permanente a sus colaboradores sobre su desempeño. Enseña dando buen ejemplo.
- * **Delegación:** Capacidad para delegar objetivos y proyectos de trabajo en sus colaboradores.
- * **Implantación:** Capacidad para organizar y poner en marcha objetivos y proyectos.

El modelo incluye la posibilidad de incluir competencias adicionales, sólo si fuese estrictamente necesario.

■ **Procedimiento utilizado para la implantación**

A grandes rasgos, el procedimiento y la mecánica de implantación del modelo han discurrido del siguiente modo: En la primera etapa se puso especial énfasis en la estructura de la organización y en la definición de ocupaciones. Cada uno de los

organigramas y las descripciones detalladas de las distintas tareas representan el trabajo conjunto entre el área de RR.HH. y el responsable de cada uno de los departamentos. Una vez ultimados, se contrastaron con el director general.

La evaluación de competencias posterior, cumplimentada por el mando inmediato y su colaborador, se completa con la reunión de evaluación del desempeño entre ambos en una sesión especialmente programada a propósito. El mando y su colaborador, con el asesoramiento del área de RR.HH., determinarán las competencias a mejorar y el plan de formación anual, que contempla un máximo de 2 o 3 acciones de mejora/formativas.

El siguiente paso fue determinar los altos potenciales que existen en la organización e, inmediatamente, plantear qué planes de carrera adoptar, así como eventuales planes de sucesión.

El director/jefe inmediato y su colaborador, con las directrices de la dirección general, establecen a continuación el plan de objetivos anual. El último apartado alude a la coordinación y seguimiento del programa. *“La dirección general, el director de cada departamento y el director de RR.HH., coordinarán y harán seguimientos periódicos y valorarán el progreso del programa de implantación del modelo de gestión por competencias. Un modelo, por lo demás, muy sencillo y sin grandes manuales o documentos anexos”.*

■ **Los detalles**

La descripción de las tareas utilizada en el modelo incluye: información general del ocupante; finalidad de la ocupación y número de colaboradores directos; responsabilidades básicas que lleva consigo la tarea y/o función (productos y servicios esperados por el cliente interno/externo); estudios necesarios, de forma orientativa, para desarrollar las tareas, conocimientos clave necesarios -hasta

tres, con su respectivo nivel de desempeño, valorado de 1 a 5-, y competencias críticas -hasta cuatro comportamientos esenciales de las 17 competencias Coren, con su respectivo nivel de desempeño, de 1 a 5. *“Hemos insistido en que ningún documento o herramienta precise más de un folio para su desarrollo y precisión”,* asevera Emilio Rial.

Esta descripción sirve tanto para el propio modelo, como para todo lo que atañe a búsqueda y selección. *“Sé cuál es el perfil de la persona que busco, puesto que todo consta por escrito. Parte de este trabajo ya estaba hecho con anterioridad, si bien no con tanta precisión ni con un marco de referencia tan claro. Ahora la descripción es un hecho para todos los puestos de la organización a un determinado nivel”.*

La evaluación del desempeño incluye las diecisiete competencias Coren: doce competencias estándar y cinco para evaluados con personal a su cargo. La evaluación incluye una valoración sobre cómo está orientado el empleado, de 1 a 5, en función de los siguientes parámetros: es un problema, necesita mejorar, cumple expectativas, va más allá o sobresale. La relación de competencias no está numerada, aunque si hay un cierto orden implícito.

“Están en desorden y no por casualidad: todas son importantes. Ese es el mensaje. Hay que aprender y desaprender al ritmo de cambios que exigen la organización y el entorno, una condición por lo demás indispensable para la flexibilidad y la polivalencia. Puede ser que alguna de las tareas exija competencias adicionales que no figuran en la relación; aunque se trata de un sistema cerrado, se deja abierta esta posibilidad”.

La evaluación incluye un apartado dedicado a los conocimientos/comportamientos en los que destaque -sus puntos fuertes-, y otro en el que figuran los conocimientos/comportamientos que precise mejorar y que se concretarán posteriormente en

planes de formación. *“Las bajas puntuaciones se convertirán en su plan de formación a la medida”*. Para este último aspecto figura un estadillo muy pequeño. *“Sólo contempla dos o tres variables: es el modo de garantizar la mejora continua”*.

■ **La entrevista de desempeño como desencadenante**

La entrevista de desempeño se realiza a puerta cerrada, sin teléfonos, y tras haber rellenado el pliego a propósito el responsable inmediato del individuo. *“Además, se pide al individuo que se autovalore. Se comparan las valoraciones y se llega a un acuerdo. Curiosamente, la tendencia general es calificarse a la baja. Para elaborar el modelo de desarrollo de la entrevista hemos recurrido incluso a un workshop, que incluyó un role playing y otras técnicas; incluso se filmaron todas las vicisitudes del proceso y, más tarde, se comentaron”*.

No sólo se hace una evaluación anual de desempeño. *“Todos los días se hace una evaluación de carácter informal. Si un proyecto está bien desarrollado hay que felicitar al autor. Si algo no ha hecho, pero lo deja a tiempo, hay que tratar de reconducirlo sin dañar a la persona; es decir, evitar en lo posible mermar su autoestima. Más tarde, y como es un sistema democrático, abierto y transparente, es preciso confirmar la evaluación, y añadir los comentarios tanto del evaluado, como del evaluador y el jefe del evaluador. Aunque no ha habido apenas discrepancias respecto a la evaluación, los desacuerdos aportan una información sobre el proceso particularmente interesante”*.

Las instrucciones que figuran en el modelo recomiendan que *“antes de la entrevista, se preparen las evaluaciones del equipo y la coordinación con el mando superior”*. También se recomienda, *“realizar un seguimiento conjunto con el colaborador y entrevistas de seguimiento, al menos una a los seis meses, y una confirmación posterior de la evaluación con los comentarios tanto del evaluado, como del evaluador y del jefe del evaluado”*.

El siguiente paso es la formalización del plan de mejora, que contempla a lo sumo dos o tres competencias, acciones de mejora concretas y fechas de cumplimiento de la acción, y que se convierte en el plan de formación oficial con carácter anual. El procedimiento seguido en lo que se refiere a conocimientos no difiere apenas. *“Todo está hecho a la medida y en función de la evaluación de desempeño”.*

La formación se ejecuta mediante la utilización de nuevas tecnologías, como intranet. De todos modos, *“los planes de mejora y/o formación no suponen necesariamente acudir a cursos: la mayoría de las veces la formación se realiza en el trabajo o a través de proyectos, nuevas misiones o traslados... Si una persona tiene que adquirir o mejorar determinada competencia, un curso puede ser una posible acción; sin embargo, también se recurrirá a la persona excelente en esa competencia y se pondrá a la persona con ese déficit competencial trabajando codo con codo a su lado, y se le responsabilizará de la adquisición de dicha competencia. Se trata de una fórmula on the job training”.*

En cuanto a la identificación de altos potenciales, planes de carrera y/o planes de sucesión, se trata de documentos confidenciales que cada director de departamento cumplimenta con la colaboración del área de RR.HH. *“Se trata de identificar los altos potenciales de cada uno de los departamentos. Nunca aparecen más de dos o tres”.* Inmediatamente después, se concreta la planificación de carreras, no sólo para los altos potenciales. Para cumplimentar este trámite se tienen en cuenta los siguientes aspectos: el cargo actual; el cargo posible -si es que tiene potencial para ir más lejos-; el plazo de concreción -de uno a tres años o más-; su desempeño; y el plan de acción para que esta persona llegue a ocupar tal cargo en uno, dos, tres años o más.

Por último, se formaliza el plan de sucesión. *“Es necesario contemplar este aspecto. Los directores tienen que tener sus reemplazos ya previstos y en determinados plazos (de uno a tres años). Hay que prever cualquier contingencia, traba-*

jando la 'cantera' y preparando un plan de acción para que el reemplazo esté listo en el plazo previsto".

■ **El apoyo de la dirección general: condición imprescindible**

En primer término, el modelo cuenta con el apoyo incondicional del director general del Grupo. *"Aunque muchas cosas son nuevas, parte de los contenidos del modelo son prácticas o elementos de la gestión de personas en Coren desde hace ya tiempo, si bien sin organizar y oficializar. Sí existían de algún modo, por ejemplo, planes de sucesión, planes de carrera, identificación de potenciales o evaluaciones de desempeño. No sólo se trata de implementar un modelo de competencias, sino que representa todo un cambio de cultura"*.

Hace nueve años, se implantó un plan de objetivos en la empresa. *"Cada departamento, cada director o responsable tiene perfectamente establecidos al menos dos objetivos anuales: en el modelo aparece definido el objetivo, la asunción, la fecha, y si se ha logrado o no. La dirección general establece los objetivos generales para toda la empresa y de ahí se desprenden los objetivos por departamento. Cada uno de nosotros redacta sus propios objetivos y, más tarde, se negocian"*.

No se trata en ningún caso, pues, de objetivos impuestos, sino negociados con el beneplácito del interesado y de su responsable, y aprobado por los directores, hasta el ápice de la organización en caso necesario.

En cuanto a la descripción del objetivo, *"siempre comenzará con el infinitivo de un verbo de manera que se traduzca en una acción. El resultado esperado admite tres posibilidades: resultado logrado, logrado tarde o, simplemente, no logrado. Un ejemplo al respecto sería: nombre del objetivo (equipo de vidrio), seguido de la descripción (por ejemplo: reducir en un 10% la cantidad de vidrio destruido en el*

laboratorio, sin aumentar personal ni reducir productividad a la unidad). Otro ejemplo sería: mejora personal, seguido de una descripción (aprender a escuchar más y mejor en mis interacciones y comunicaciones personales)”.

■ **Algunas valoraciones sobre la implementación del modelo**

“Los ejecutivos triunfan por dos razones: people skills y execution; es decir, habilidades sociales/interpersonales -te entiendes con tu gente, sabes trabajar en equipo, tienes capacidad para entender a otros...- y ejecución, implantación o implementación. Por otro lado, puedes tener grandes ideas, planes o iniciativas, pero si no sabes ponerlas en práctica.... Si la implementación del modelo no es adecuada, el modelo fracasará”.

“Hemos tenido tropiezos, pero los hemos ido superando. Las dificultades han aparecido a la hora de variar las formas de pensar o en los procesos de evaluación de desempeño. Para muchas de las personas implicadas ha supuesto un auténtico ejercicio de autocrítica. La evaluación ha sido particularmente delicada. El modelo en cualquier caso se ajusta al proyecto empresarial del Grupo: en la medida en que nuestra gente mejore en sus niveles de eficacia y eficiencia, redundará en las ventas y beneficios de la empresa. Una empresa es tan buena como lo sea su gente”, concluye Emilio Rial.

Para fortalecer el proceso, Coren ha adquirido un potente programa informático que cubre todos los aspectos de recursos humanos, incluida la gestión por competencias.

