





DICCIONARIO DE COMPETENCIAS DEL
CLUSTER DE AUTOMOCIÓN DE ARAGÓN



Conocimientos Necesarios por Niveles Profesionales

DIRECCIÓN	Sector Automoción	Modelos de Gestión	Calidad	Medio Ambiente	Responsab. Social Corporativa	Seguridad	Conoc. Técnicos	Idiomas	Herram. Informáticas
MANDOS INTERMEDIOS	Sector Automoción	Modelos de Gestión	Calidad	Medio Ambiente	Responsab. Social Corporativa	Seguridad	Conoc. Técnicos	Idiomas	Herram. Informáticas
SUPERVISORES	Sector Automoción	Modelos de Gestión	Calidad	Medio Ambiente	Responsab. Social Corporativa	Seguridad	Conoc. Técnicos	Idiomas	Herram. Informáticas
ESPECIALISTAS	Sector Automoción	Modelos de Gestión	Calidad	Medio Ambiente	Responsab. Social Corporativa	Seguridad	Conoc. Técnicos	Idiomas	Herram. Informáticas
OPERARIOS	Sector Automoción	Modelos de Gestión	Calidad	Medio Ambiente	Responsab. Social Corporativa	Seguridad	Conoc. Técnicos	Idiomas	Herram. Informáticas

Para interpretar el cuadro de **Conocimientos** hay que considerar la siguiente leyenda:

-  **Conocimiento básico / Nivel bajo**
-  **Experiencia/ Nivel medio**
-  **Capacidad para formar/ Nivel alto**
-  **Capacidad para proponer mejoras**





En cuanto a los conocimientos más necesarios se han agrupado en 9 categorías:

- **Sector Automoción:** Se demanda que a todos los niveles se conozcan las particularidades del sector, con mayor profundidad según vamos subiendo en la jerarquía de la empresa. Esta categoría de conocimientos incluye: nociones de Cadena Logística del sector, actores, particularidades de la fabricación por procesos, flexibilidad, condiciones laborales, etc.
- **Modelos de Gestión** (incluye Lean Management, *Six Sigma*, Resolución de problemas 8D, etc.). Se aprecia que conforme subimos en la jerarquía de la empresa los conocimientos han de ser más profundos, no obstante, el nivel de operarios debe tener un conocimiento básico de estos modelos
- **Calidad** (incluye sistemas de mejora continua, normativas, certificaciones, sistemas específicos de los clientes, etc.). Conforme subimos en la jerarquía el conocimiento debe ser más amplio, pero incluso en la base debe ser un conocimiento suficiente para asegurar la calidad de los productos y servicios ofrecidos por todos los empleados de la empresa
- **Medio Ambiente** (incluye todo lo relacionado con normativa medio ambiental y gestión de residuos). Es necesario que toda la organización se conciencie de la importancia de ser respetuoso con el medio ambiente, especialmente en los casos en que se generan residuos tóxicos o de difícil reciclaje
- **Responsabilidad Social Corporativa** (responsabilidad social empresarial en sentido amplio). Es algo que cada vez cobra mayor importancia en las organizaciones y de lo que todos los empleados deben ser conscientes en mayor o menor medida
- **Seguridad:** Desde el operario que debe asegurarse de cumplir todos los protocolos de seguridad para evitar accidentes hasta la Dirección que debe asegurarse de ejercer un liderazgo preventivo, dando a la seguridad la importancia que merece en un entorno industrial como es el de Automoción
- **Conocimientos técnicos:** varían en función del puesto y el tipo de producción. Destacan los especialistas, que deben tener conocimientos técnicos muy profundos y reciclarse continuamente, al igual que los mandos intermedios técnicos (ingenieros)
- **Idiomas:** Cada vez se hace más necesario dominar el inglés y conocer otros idiomas dado que el negocio exterior está en creciente auge y además muchas de las empresas del sector son parte de grupos multinacionales. Herramientas informáticas
- **Herramientas informáticas:** En mayor o menor medida todos los empleados deben estar familiarizados con los sistemas ERP de la empresa (SAP) y con las herramientas de ofimática necesarias para realizar o reportar su trabajo. En el caso particular de ingenieros de diseño además necesitarán conocimientos de paquetes específicos.

Competencias Necesarias por Niveles Profesionales

Anticipación Visión MP	DIRECCIÓN	Liderazgo y toma de decisiones	Gestión Equipos, Talento y Conflictos	Habilidades Comerciales y de Negociación	Habilidades de Comunicación	Iniciativa	Polivalencia	Flexibilidad y Adaptación	Formador de Formadores
	MANDOS INTERMEDIOS	Liderazgo y toma de decisiones	Gestión Equipos, Talento y Conflictos	Habilidades Comerciales y de Negociación	Habilidades de Comunicación	Iniciativa	Polivalencia	Flexibilidad y Adaptación	Formador de Formadores
Operativa Visión CP	SUPERVISORES	Liderazgo y toma de decisiones	Gestión Equipos, Talento y Conflictos	Habilidades Comerciales y de Negociación	Habilidades de Comunicación	Iniciativa	Polivalencia	Flexibilidad y Adaptación	Formador de Formadores
	ESPECIALISTAS	Liderazgo y toma de decisiones	Gestión Equipos, Talento y Conflictos	Habilidades Comerciales y de Negociación	Habilidades de Comunicación	Iniciativa	Polivalencia	Flexibilidad y Adaptación	Formador de Formadores
	OPERARIOS	Liderazgo y toma de decisiones	Gestión Equipos, Talento y Conflictos	Habilidades Comerciales y de Negociación	Habilidades de Comunicación	Iniciativa	Polivalencia	Flexibilidad y Adaptación	Formador de Formadores

Para interpretar el cuadro de **Competencias** hay que considerar la siguiente leyenda:

-  Nivel básico
-  Nivel medio
-  Nivel alto
-  Nivel muy alto

En cuanto a las Competencias más demandadas se han agrupado en 8 categorías:

- **Liderazgo y toma de decisiones:** En esta categoría se incluyen habilidades para liderar organizaciones, tomar decisiones y facilitar los medios y recursos para que las personas que componen la organización puedan dar lo mejor de sí mismos y contribuyan a mejorar la competitividad y el rendimiento de la compañía
- **Gestión de Equipos, Conflictos y Talento:** Incluye la gestión de personas, desde los equipos de operarios hasta niveles superiores de la organización, teniendo en cuenta el desarrollo profesional de las personas, su capacitación, evaluación y seguimiento, así como la gestión de los conflictos
- **Habilidades comerciales y de negociación:** Cada vez se hace más necesario, especialmente a los niveles más altos de la organización, el desarrollo de las capacidades de negociación y venta, tanto interna como externa, del proyecto que la empresa representa
- **Habilidades de Comunicación:** Se demanda una potenciación de las habilidades de comunicación, tanto oral como escrita, a todos los niveles de la empresa
- **Iniciativa:** La iniciativa y creatividad se hacen cada vez más necesarias en un entorno tan competitivo como es el de la Automoción y considerando que el rasgo diferencial de las *Factories of the Future* debe ser precisamente la innovación, tanto en productos como en procesos y sistemas de gestión.
- **Polivalencia:** Se demanda cada vez mayor polivalencia para conseguir balancear la carga de trabajo en un sector tan cíclico y cambiante como el de la Automoción. Esto es especialmente importante en la capa de operarios, que deben tener cada día mayores conocimientos técnicos para facilitar su reciclaje a nuevas tareas, así como la cobertura de otras secciones de la planta en momentos donde sea necesario
- **Flexibilidad y Adaptación:** En general a todos los niveles de la organización se les demanda cada vez mayor flexibilidad y capacidad de adaptación a los cambios derivados de la entrada de nuevos proyectos, el cambio en los procesos, la adopción de nueva tecnología, etc. Así mismo, y dado que en muchos casos las empresas del sector trabajan a 3 o 4 turnos, se demanda flexibilidad de los empleados para realizar cambios de turno
- **Formador de Formadores:** Especialmente en los niveles de Supervisor y Mando Intermedio, dado que tienen equipos a su cargo a los que formar (la formación técnica en un porcentaje muy alto de los casos se realiza internamente) es cada vez más necesario enseñar a estas personas a formar a otros. No es suficiente con tener los conocimientos necesarios, sino que además debe conocerse la metodología más apropiada para transmitirlos y conseguir el objetivo de formar a la plantilla.