

**IMPACTO DE LAS COMPETENCIAS GENÉRICAS EN EL DESARROLLO  
DEL PLAN DE EDUCACIÓN Y ENTRENAMIENTO EN UNA COMPAÑÍA DE  
ENVASES FLEXIBLES QUE SIGUE EL MODELO DE ADMINISTRACIÓN  
PRODUCTIVA TOTAL TPM.**

**Trabajo de grado para optar por el título de Ingeniera Industrial**

**Nathalia González Arboleda**

**Asesor**

**Wbeimar Andrés Vásquez**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA LASALLISTA  
FACULTAD DE INGENIERÍAS  
INGENIERÍA INDUSTRIAL  
CALDAS  
2012**

## Tabla de contenido

Introducción .....	10
Justificación.....	11
Impacto Científico y Tecnológico.....	11
Impacto Social .....	11
Impacto Económico .....	11
Objetivos .....	12
Objetivo General .....	12
Objetivos Específicos .....	12
Contexto Organizacional.....	14
Reseña Histórica .....	14
Productos, Procesos y Servicios .....	15
Direccionamiento estratégico y políticas .....	18
• Visión .....	18
• Misión.....	18
Política del Sistema Integrado de Gestión.....	18
Objetivos Estratégicos.....	19
Imperativo Estratégico .....	20
Modelo de Calidad Implementado –TPM-.....	21
Pilares TPM .....	22

• Mantenimiento Autónomo – MA.....	22
• Mantenimiento Progresivo – MP.....	23
• Mejora Enfocada– ME.....	23
• Gestión Humana - GH.....	23
• Mantenimiento de la Calidad – MQ.....	24
• Eficacia Administrativa– EA.....	24
• Control Inicial - CI.....	24
• Red de Abastecimiento – RA.....	25
• 5S's.....	25
• Seguridad, Salud y Ambiente – SSA.....	25
Marco Teórico.....	27
Diagnóstico.....	39
Modelo de Competencias Actual.....	39
Competencias Organizacionales.....	40
• Trabajo en Equipo.....	40
• Orientación al cliente.....	41
• Comunicación Efectiva.....	42
• Orientación al Logro.....	43
• Innovación y Creatividad.....	44
Estrategia de Divulgación y Conocimiento de las Competencias.....	44
Proceso de Formación y Desarrollo.....	45
Clasificación y Priorización de los Entrenamientos:.....	46
• Entrenamientos Pre-requisito:.....	46

• Entrenamientos Requisito.....	46
• <i>Tipo A:</i> .....	47
Detección de Necesidades de Entrenamiento:.....	47
Sistema de Planeación y Ejecución de Entrenamientos .....	48
Sistema de Gestión del Desempeño .....	50
Tabla de Calificación .....	51
Necesidad de la Organización.....	51
Metodología .....	53
Evaluación de Desempeño.....	53
Estructura del Modelo .....	54
• Alineación de las Competencias Genéricas con los Pilares TPM.....	55
• Criterios de Desempeño .....	55
• Mapa Competencial .....	57
OP Model - Organización Basada en Procesos.....	57
Estructura del Diagnóstico.....	59
Puntos Importantes en el Desarrollo del Assessment Center. ....	60
• Cultura .....	60
• Proceso .....	61
• Sistema de Recursos Humanos .....	61
• Estructura.....	61
• Toma de Decisiones .....	61
• Información.....	62

• Recompensas .....	62
• Propósito Organizacional .....	63
• Personas .....	63
Información que arroja por el Centro de Diagnóstico ( <i>Assessment Center</i> ) .....	64
• De la Evaluación al Diseño .....	64
Estructura del Diseño .....	65
• Puntos Importantes en el Diseño.....	66
• Necesidades de las Partes Interesadas.....	66
• Propósito: Visión / Misión.....	66
• Propósito: Estrategia .....	67
• Elementos del Diseño.....	67
• Procesos de Trabajo .....	68
• Sistemas de Recursos Humanos (Capacidades).....	68
• Estructura – Aspectos a considerar:.....	69
• Toma de Decisiones .....	69
• Información.....	69
• Recompensas .....	70
• Predecir Resultados.....	70
• Predecir la Cultura – Resultado del Diseño.....	70
Resultados .....	71
Implementación OPM Model – Modelo de Desempeño Organizacional.....	71
Conclusiones y Recomendaciones.....	72

Referencias .....74

## Gráficos

Gráfico 1Flujograma -----	17
Gráfico 2- Objetivos Estratégicos-----	20
Gráfico 3 - Pirámide del Direccionamiento Estratégico-----	39
Gráfico 4 Estructura del Modelo -----	54
Gráfico 5 Alineación de las Competencias con los Pilares TPM-----	55
Gráfico 6 Metas por Pilares -----	56
Gráfico 7 Mapa Competencial -----	57
Gráfico 8 Estructura del Diagnóstico -----	59
Gráfico 9 Estructura de Diseño-----	65

## Tablas

Tabla 1 Trabajo en Equipo - Niveles por Descriptor.....	40
Tabla 2 Orientación al Cliente - Niveles por Descriptor .....	41
Tabla 3 Comunicación Efectiva - Niveles por Descriptor .....	42
Tabla 4 Orientación al Logro - Niveles por Descriptor .....	43
Tabla 5 Innovación y Creatividad - Niveles por Descriptor .....	44
Tabla 6 Escala para Calificación de Desempeño .....	51

## **Lista de Apéndices**

Apéndice A: Modelo de desempeño organizacional

## Introducción

En un mundo en el que cada vez es más alto el nivel de competencia entre las empresas, donde la globalización ha abierto las puertas de grandes mercados a nivel mundial, no es suficiente el hecho de contar con la última tecnología, con ofrecer un producto de excelente calidad y a un buen precio; porque todas las empresas del sector hacen lo mismo para mantenerse en el mercado; por el contrario, la principal ventaja competitiva es el talento humano y como la empresa ha trabajado para garantizar que sus empleados son personas calificadas y competentes en el desempeño de su cargo, que son las mejores en lo que hacen.

Dentro de la estructura organizacional, se cuenta con 2 herramientas importantes para garantizar que tienen en sus empleados esta importante ventaja competitiva: **Filosofía TPM** como metodología de trabajo de toda la organización y **Competencias Organizacionales** establecidas y de conocimiento general.

La principal característica de la filosofía TPM es la involucración del 100% de la organización, por tal motivo, es tan importante alinearlos con las Competencias Organizacionales, para de esta forma, no dejarlas simplemente en la divulgación sino garantizar que se desarrollan y promueven en todos los empleados.

## **Justificación**

### **Impacto Científico y Tecnológico**

Desde la formación en Ingeniería Industrial, el desarrollo de los objetivos que se plantean a continuación se hace posible tomando como referencia los conocimientos adquiridos en las asignaturas Gestión del talento humano y Psicología Industrial, y en general cada una de las habilidades que son desarrolladas a lo largo de la carrera. Por tratarse de una empresa manufacturera, se hace mucho más fácil para un ingeniero tener contacto con cada uno de los procesos, identificar necesidades de capacitación y hacer aportes valiosos para la creación de diferentes herramientas de autoaprendizaje que faciliten la adquisición de nuevos conocimientos que apliquen a las diferentes posiciones de la compañía.

### **Impacto Social**

Priorizar el desarrollo de las competencias humanas incrementa la motivación de los empleados y con ello la eficiencia y la efectividad en el desempeño de su labor; disminuye la rotación de personal y mejora el clima laboral en toda la compañía.

### **Impacto Económico**

Tener empleados capacitados y motivados incrementa la competitividad y la productividad de la compañía, se refleja en la calidad de los productos, disminuye reprocesos, aumenta la estabilidad laboral; lo cual impacta positivamente los costos y estados financieros de la compañía en cuestión, así como el de todas las partes interesadas.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Desarrollar un modelo que en alineación de las competencias genéricas organizacionales con los principios de la filosofía TPM genere un impacto positivo en el programa de Educación y Entrenamiento así como en los principales indicadores de la compañía relacionados con la Productividad, Calidad, Costos, Entregas, Seguridad, Motivación y Ambiente (P, Q, C, D, S, M, E).

### **Objetivos Específicos**

Diagnosticar la situación actual del modelo de Competencias Genérico (Competencias Organizacionales) de la Compañía para establecer un punto de partida e identificar las brechas generales según los diferentes perfiles de cargo y de roles de la organización.

Realizar un proceso de investigación y análisis que permita evidenciar las principales relaciones del modelo de competencias genéricas con los principios de la metodología de mejores prácticas TPM y el desarrollo de su pilar de Gestión Humana desde Educación Y Entrenamiento.

Complementar las actividades de identificación, desarrollo, entrenamiento y calificación de competencias técnicas, alineándolas con las diferentes competencias genéricas, lideradas desde el pilar de Gestión Humana para el cierre de brechas que permita un impacto transversal en los indicadores P, Q C, D, S, M, E de la Compañía.

Verificar los impactos asociados al cierre de brechas y uso de las competencias genéricas en los diferentes indicadores de la compañía desde los problemas relacionados a la falta de habilidad.

## **Contexto Organizacional**

### **Reseña Histórica**

La empresa, constituida por una sociedad familiar, inició labores en 1954, en una casa vieja del centro de Medellín. Abrió sus puertas trabajando en papel parafinado, como respuesta a una necesidad sentida por el medio, ya que dicho material tenía que ser importado en caso de requerirse. Su primer cliente fue Noel y poco a poco, fue creciendo tanto en clientes como en las líneas de materiales trabajados y se hizo necesario su traslado al sector de San Diego.

Con el paso del tiempo y debido al crecimiento de la empresa, se hizo nuevamente necesario el cambio de sede, buscando proporcionar mayor amplitud y mejor dotación; en el año 1985 la sociedad crece con la adquisición de otra de las empresas del sector; actualmente una sede se encuentra ubicada en el sector de Guayabal y otra sede en el municipio de Itagüí.

Desde sus inicios, la calidad ha sido un objetivo importante para todos, convirtiéndose en una exigencia personal que hace a cada colaborador una persona consciente de lo que hace, pues sabe que de ello depende el buen desempeño de los demás miembros de un equipo de trabajo y la satisfacción de los clientes de la Organización. Este compromiso se evidencia en la certificación del sistema de calidad bajo los requisitos de la Norma NTC-ISO9001 desde el año 1999.

Igualmente, el medio ambiente ha sido de gran interés, teniendo desde un principio, la conciencia de la separación en la fuente de residuos como el plástico generado en el proceso productivo, madera, canecas, chatarra, papel y cartón para su posterior aprovechamiento externo o donación a entidades sin ánimo de lucro que trabajan por el bienestar de comunidades con bajos recursos y hospitales. Todas estas actividades, unidas al desarrollo de una gran cantidad de

actividades y programas ambientales, también son reflejadas en la certificación del sistema de gestión ambiental bajo los requisitos de la Norma NTC-ISO14001 desde el año 2002.

Otro factor muy importante ha sido la actividad desarrollada por Salud Ocupacional y Seguridad Industrial, el cual desde sus inicios en 1989 ha realizado una gran cantidad de labores alrededor de la salud y seguridad de cada uno de los empleados. La Brigada de seguridad fue constituida en 1988 y su labor fundamental ha sido velar por la seguridad de la organización, dando una respuesta adecuada ante las situaciones de emergencia que se han presentado. Estas actividades, unidas a diferentes programas de vigilancia epidemiológica, seguridad industrial y demás han permitido que la organización logre desde el año 2007, la certificación del sistema de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional bajo los requisitos de la norma NTC-OHSAS18001.

Con respecto a la administración de la información, la organización en el año 2008, optó por implementar el ERP SAP, un software de clase mundial, que tiene incorporadas las mejores prácticas del mercado, con el fin de proporcionar una herramienta informática que apoye en todo momento la eficiencia en sus procesos y el mejoramiento continuo de los mismos en los Módulos de Producción, Costos, Finanzas, Materiales, Calidad, Mantenimiento y Ventas, lo cual soporta una gestión integral en el actuar sobre las principales relaciones de los procesos misionales de la organización.

### **Productos, Procesos y Servicios**

La empresa ofrece diferentes productos a sus clientes. Entre otros, pueden ser considerados de manera general:

Rollos impresos por flexografía en lámina o tubular, en diferentes materiales tales como Polietileno, Polipropileno, Papel, Aluminio, bien sea laminados o monocapa

Bolsas de Polietileno y Polipropileno, laminadas o metalizadas, impresas o no impresas, en diferentes formatos.

Adicionalmente, la organización cuenta con los servicios de:

Asesoría comercial

Asesoría técnica y de calidad

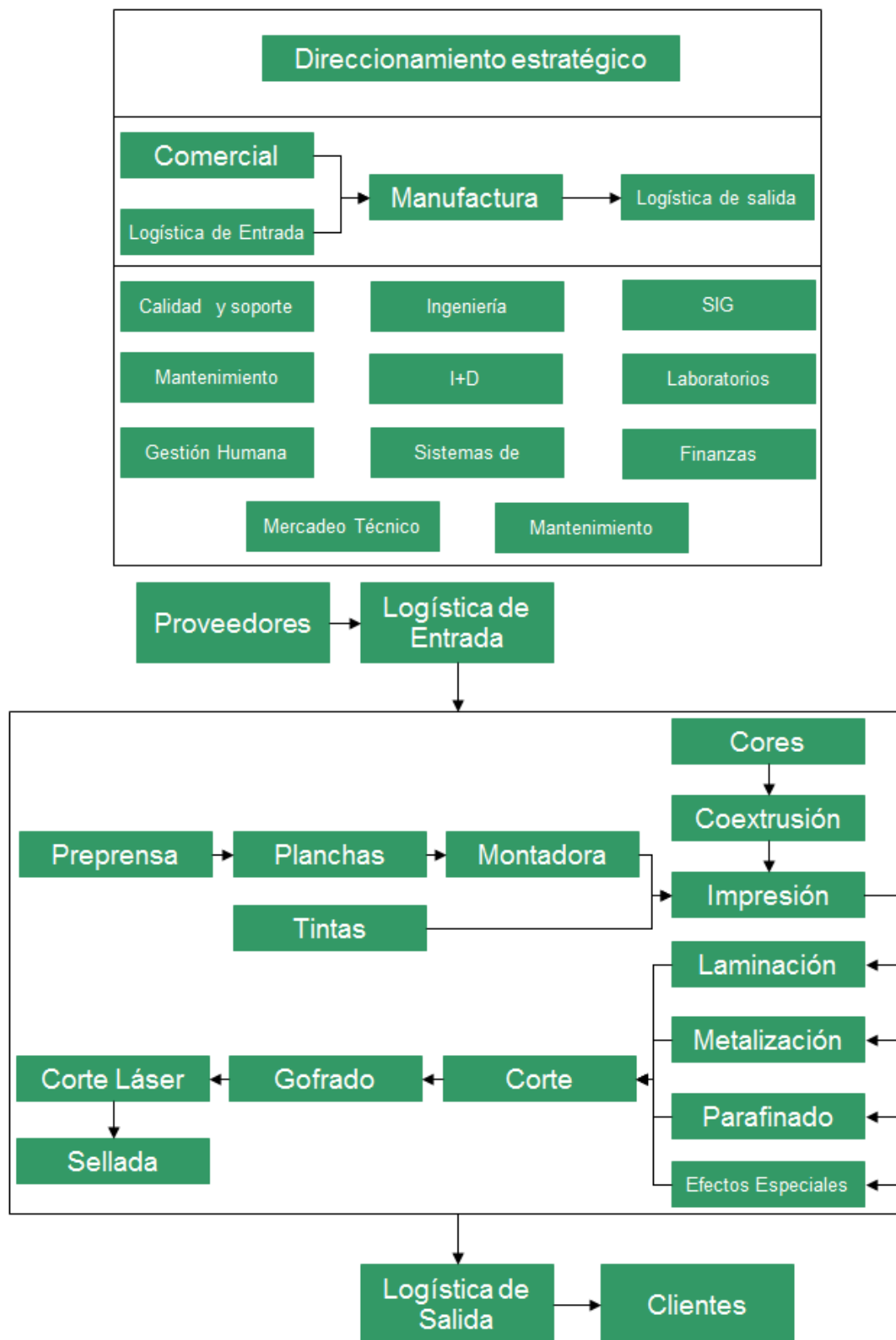
Preprensa

Acompañamiento en máquina.

En la gráfica de flujogramapueden identificarse tanto los procesos principales (o misionales) como los de apoyo, considerando que algunos de estos pueden actuar de manera corporativa para las dos compañías, así como los frentes de trabajo en el SIG conocidos como pilares. En el proceso de manufactura pueden distinguirse los subprocesos productivos, que incluyen entre otros:

- Coextrusión
- Impresión
- Laminación
- Metalización
- Corte
- Sellado

Gráfico 1Flujograma



## **Direccionamiento estratégico y políticas**

### **Visión**

“Existiremos porque somos competitivos”

A 2012, nuestra Organización se habrá posicionado en América en los sectores de envases, especialmente para alimentos e higiénicos, como una de las primeras organizaciones, ambiental, económica y socialmente sostenible, con productos y servicios que faciliten a nuestros clientes la protección y promoción de sus productos.

### **Misión**

Suministramos empaques flexibles a la medida de los productos y necesidades de nuestros clientes.

Competimos con productos de calidad certificada a precios competitivos y agregamos valor con servicios de asesoría comercial y técnica.

Trabajamos con ética y responsabilidad social por el crecimiento de la organización, la satisfacción de nuestros clientes, la rentabilidad de nuestros accionistas, el desarrollo integral de nuestro personal y la protección del medio ambiente.

### **Política del Sistema Integrado de Gestión**

Elaboramos empaques flexibles de categoría mundial que responden a las expectativas de nuestros clientes, con procesos y actividades orientados a la calidad de los productos y servicios, la salud y seguridad del personal y la prevención de la contaminación ambiental; todo lo anterior enmarcado en un sistema de mejoramiento continuo ambiental, económico y socialmente sostenible.

La Compañía se compromete con:

Suministrar productos de manera oportuna, con calidad reproducible, precios competitivos y valor agregado.

Ofrecer servicios integrales a través de la atención directa y permanente en aspectos de calidad, comerciales y técnicos.

Fortalecer la cultura de la higiene, el orden y el aseo como parte integral de nuestras actividades.

Promover la seguridad y la salud ocupacional de nuestros colaboradores, previniendo lesiones y enfermedades.

Reducir los impactos ambientales significativos relacionados con nuestros procesos y actividades.

Cumplir la legislación y regulaciones colombianas, las directrices del convenio de producción más limpia, así como otras disposiciones que la organización defina aplicar.

Como soporte a estos compromisos contamos con:

Talento humano responsable, competente y motivado en el cumplimiento de su labor.

Conocimiento y tecnología actualizada.

Proveedores seleccionados de acuerdo con su gestión en seguridad y salud ocupacional, calidad, gestión ambiental, oportunidad, servicio y ética comercial.

Cultura de trabajo TPM como herramienta de mejoramiento continuo.

Autogestión, autocuidado, compromiso y participación de nuestros colaboradores.

### **Objetivos Estratégicos**

De acuerdo con la Visión, Misión y con la Política Integral de los Sistemas de Gestión, se han establecido los siguientes objetivos:

Gráfico 2- Objetivos Estratégicos

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS			
FINANZAS	Incrementar el EVA	Incrementar las ventas RENTABLE MENTE	Incrementar el EBITDA	
CLIENTES	Incrementar Fidelización y satisfacción de los clientes	Incrementar valor agregado al cliente		
PROCESOS INTERNOS	Optimizar relación costo-nivel de conformidad (calidad)-valor prod/serv	Incrementar eficiencia (PRODUCTIVIDAD) de los procesos	Optimizar los activos Operacionales y no Operacionales	Disminuir el Lead Time y ser flexibles
INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	Incrementar valor económico de activos intangibles (conocimiento)	Fortalecer competencias y liderazgo de los colaboradores	Innovar en Productos y Procesos	Elevar el clima organizacional
ENTORNO	Incrementar volumen (\$) de proyectos con organizaciones Nacionales e Internales	Proteger el Medio Ambiente	Responsabilidad Social Empresarial	

### Imperativo Estratégico

El Direccionamiento Estratégico de la Organización ha establecido la visión, la misión, la política y los objetivos para lograr CRECER RENTABLEMENTE. Este imperativo se debe entender como la necesidad de establecer un equilibrio entre el beneficio en el corto plazo sin afectar el logro de los resultados largo plazo de la misma. Igualmente, debe ser foco de decisión

de la organización permitiendo la alineación de los demás elementos del Direccionamiento Estratégico.

### **Modelo de Calidad Implementado –TPM-.**

En el año 2006, la dirección invita a la organización a comenzar a implementar la metodología japonesa TPM, administración productiva total, la cual, con 10 frentes de trabajo, trabaja en un impacto positivo de diferentes indicadores desde la eliminación de perdidas, incluyendo con esta nueva iniciativa una visión de excelencia operacional que distribuye responsabilidades en los diferentes niveles jerárquicos, de una organización tradicionalmente horizontal.

Se decide iniciar con esta metodología de trabajo para involucrar el 100% de los empleados de la Compañía en la consecución de los resultados que desde la gerencia se ha direccionado como objetivos estratégicos, esta metodología busca impactar los principales indicadores de la organización, como: incrementar la productividad en cada uno de los procesos, garantizar una excelente calidad en cada uno de los productos según las exigencias de los clientes, reducir los costos de transformación a través de toda la cadena productiva, cumplir en tiempo y cantidad con las entregas a los clientes, motivar a los empleados y capacitarlos constantemente, para que cada día sean mejores en lo que hacen y se preocupa porque las actividades que se realizan en la Compañía siempre estén alineadas con el cuidado del medio ambiente.

La implementación del modelo consiste en la creación de 10 pilares, donde cada uno representa los diferentes procesos de la Compañía; también deben crearse Pequeños Equipos de Trabajo (PET), en todas las áreas de la empresa hay PET's en busca de la involucración total,

pero es más fuerte la participación de los procesos de Manufactura y Logística; en Manufactura hay un PET por cada máquina conformado por 8 operarios en promedio, que son el número de empleados asignados a cada máquina. Cada integrante del equipo tiene un Rol, es decir, de acuerdo al número de operarios que tenga la máquina, se distribuyen las actividades correspondientes a cada uno de los pilares. Todas las máquinas tienen un paro programado de 6 horas en el mes, en el que realizan actividades como Lubricación y mantenimiento de la máquina, reciben entrenamientos en competencias específicas y que se requieren según las brechas identificadas en el análisis de resultados del mes anterior; también se realizan Lup's, Kaizen, instructivos y se actualiza el Balance Score Card (BSC) con el resultado de los indicadores del mes anterior.

Los PET's del área administrativa, tienen una jornada de 2 horas cada semana, aunque la dinámica es la misma, se trabaja sólo con 8 pilares, porque para este caso no aplican Manufactura ni Mantenimiento Productivo, y se enfoca más realizar actividades de 5's en oficinas y computadores y en la correcta planeación y ejecución de las actividades de cada proceso, así como del análisis de valor de las actividades que tiene cada uno de los cargos.

## **Pilares TPM**

### **Mantenimiento Autónomo – MA**

El Pilar MA, busca empoderar al operario de su máquina y su lugar de trabajo, velando por la seguridad, mantenimiento del producto libre de contaminación y una máquina sin fallas, con un lugar de trabajo organizado, ordenado y limpio. Todo esto se logra potenciando el desarrollo de capacidades que llevan al personal a realizar actividades en las máquinas tales como: inspecciones, limpiezas, lubricación básica, intervenciones menores, cambio de

herramientas y piezas a través de la aplicación de 7 pasos de la metodología, conservando las condiciones básicas de la máquina.

### **Mantenimiento Progresivo – MP**

El objetivo del Pilar MP, es asegurar y mantener la confiabilidad, disponibilidad y mantenimiento de las máquinas y su interacción con los procesos, de manera eficiente y segura, para la obtención de productos de excelente calidad, sin fallas. Ello es el resultado del logro de un conocimiento avanzado del equipo en su estado inicial, restauración del deterioro, creación y modificación de los sistemas de mantenimiento preventivo y predictivo, mientras se soporta la implementación de MA por el nivel de experiencia de los técnicos de mantenimiento.

### **Mejora Enfocada– ME**

El pilar ME, busca establecer una metodología de mejoramiento con orientación a cero fallas, cero defectos y cero accidentes. Por medio de la medición y eliminación continua de las 16 grandes pérdidas. Se desarrollan actividades bajo el esquema CAPDo (Chequear – Actuar- Planear – Hacer) con equipos multidisciplinarios de los diferentes procesos para hacer de ellos, procesos más exitosos, eliminando las pérdidas de manera que se reflejen en indicadores como el EGE (Efectividad Global del Equipo). Se proponen pequeñas mejoras llamadas “Kaizen” y proyectos de eliminación de pérdidas para este cometido.

### **Gestión Humana - GH**

Para el pilar GH, el foco está en desarrollar conocimientos, habilidades y comportamientos en las personas, buscando que ellas adquieran competencias en la operación y

el mantenimiento, las cuales impulsen a un crecimiento personal y de la Compañía. Es el soporte para la implementación de todos los pilares desde el entrenamiento en el mismo puesto de trabajo a través de las LUP's (Lecciones de un Punto) y el auto entrenamiento. Igualmente, trabaja elementos de compensación, reconocimientos, selección y comunicaciones.

### **Mantenimiento de la Calidad – MQ**

El pilar MQ, tiene por objeto mejorar la calidad del producto, reduciendo la variabilidad y garantizando la reproducibilidad, mediante el control de las condiciones de los componentes y del equipo, materiales, cambios, adiciones y otras fuentes de variabilidad que tienen directo impacto en las características de calidad del producto, donde el “cero defectos” es factible desde la prevención de los impactos de calidad. En este pilar hay 2 temas destacados: Los 21 Sistemas Clave de Calidad (SCC) y las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).

### **Eficacia Administrativa– EA**

El pilar EA busca incrementar la productividad en los procesos administrativos y de apoyo, documentando los sistemas administrativos y reduciendo sus desperdicios y pérdidas desde el trabajo en diferentes actividades que incluyen, entre otros procesos, las 5S's, Mejora Enfocada, Acciones de MA, Acciones de GH y Estandarizaciones de Trabajos.

### **Control Inicial - CI**

El pilar CI está centrado en observar en forma global el desarrollo de nuevos productos y nueva maquinaria con el fin de considerar desde el diseño, toda la vida útil del equipo y los productos, para así poder adelantarse a los problemas crónicos y esporádicos, optimizando las

curvas de arranque de los proyectos y los cambios de manera que los diferentes sistemas de la Compañía permanezcan actualizados.

### **Red de Abastecimiento – RA**

El pilar RA tiene como objetivo planificar, ejecutar y controlar las operaciones de la Red de Abastecimiento, con el propósito de satisfacer las necesidades del cliente con tanta eficacia como sea posible. La gerencia de la Red de Abastecimiento atraviesa todo el movimiento e inventario de Materiales (Materia Prima, Producto en Proceso, Producto Terminado), desde el punto de origen hasta el punto de consumo, considerando todos los acontecimientos y factores posibles que puedan causar interrupciones (Alineación con el plan de continuidad del negocio), de manera tal que se logre minimizar los días de entrega al cliente para dar cumplimiento a los compromisos pactados.

### **5S's**

Basada en 5 palabras Japonesas que comienzan con “S”, este pilar busca el mejoramiento continuo de las zonas de trabajo, en cuanto a la seguridad, productividad, almacenamiento, imagen de la empresa y ambiente laboral; por medio de la eliminación de elementos innecesarios, orden y limpieza.

### **Seguridad, Salud y Ambiente – SSA**

El pilar SSA tiene como objetivo principal, obtener ambientes de trabajo y procesos con tendencia a CERO ACCIDENTES Y CERO CONTAMINACIÓN. De este pilar hacen parte

muy importante el Manejo Integral de Residuos – MIR- y el Manejo Integral de Sustancias Químicas Especiales – MISQE-.

En seis años de implementación de esta metodología se han obtenido los siguientes resultados:

- Disminución de fallas en un 65%.
- Disminución de producto no conforme al 10%
- Disminución de devoluciones al 30%
- Reducción de la accidentalidad en un 50%

## Marco Teórico

### Diseño de un Modelo de Gestión por Competencias

La inmersión de un modelo de Gestión por Competencias permite transformar en conductas los conocimientos de los individuos que se relacionan con el desempeño sobresaliente. En este sentido, genera procesos de transformación que conducen a la organización hacia el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Desarrollarlo requiere un diseño alineado con el plan estratégico, en el que se implementen herramientas y estrategias que impacten favorablemente la cultura empresarial.

Este modelo brinda apoyo a los líderes de la organización en el desarrollo de comportamientos con altos estándares de desempeño que orienten a la compañía hacia la productividad; permite desarrollar habilidades que se relacionan entre sí para definir patrones de conducta excelentes que lleven a los trabajadores hacia su máximo desempeño.

El reto para todas las áreas de la empresa, está en los procesos productivos o de comercialización, en los aspectos productivos o de comercialización, en los aspectos financieros y, por supuesto, en los resultados que se quieren obtener. Quienes llevan a cabo todas estas acciones y hacen posible el incremento en la cifra de negocios, en la cuota de mercado, en la reducción de costos y en tantas otras actividades relevantes para el éxito de la empresa es el equipo de trabajo que integra la Organización, sus personas.

Las empresas son un conjunto de personas que llevan a cabo actividades para la consecución de objetivos planificados; en muchas ocasiones, el éxito o fracaso no reside en lo que se percibe a simple vista en las organizaciones, sino en el conocimiento y aprovechamiento de las capacidades y habilidades de las personas para la consecución de los objetivos que la empresa haya fijado. En el futuro, triunfarán las empresas que sepan desarrollar su potencial: su personal, sus métodos y sus sistemas; por esta razón, se evidencia en el mundo empresarial, una fuerte tendencia hacia la gestión de los recursos humanos, potenciando las características del personal que integra las organizaciones, en función de los cargos y las tareas que deberán cubrir.

La gestión del desempeño que se maneja actualmente se basa en el análisis de conductas observables y evaluables: las competencias.

#### Antecedentes del Concepto

Ante la importancia que ha adquirido este tema y el interés que muchas organizaciones manifiestan en implementarlo, pareciera que este tema es de reciente aparición, sin embargo, su estudio inició en el año 1973, cuando el Departamento de Estado Norteamericano decidió realizar un estudio orientado a mejorar la selección de su personal, pues era este un problema de permanente preocupación. Fue entonces cuando se le encomendó a David McClelland, profesor de Harvard muy reconocido en ese momento, como un experto en motivación.

El estudio estuvo orientado a detectar las características presentes en las personas a seleccionar, características que podrían predecir el éxito de su desempeño laboral; se tomó como variable fundamental: el desempeño en el puesto de trabajo de un grupo de personas consideradas de excelente desempeño, después de un largo período de estudio se comprobó que “hacerlo bien en el puesto de trabajo” está mas ligado a características propias de las personas, a sus competencias que a aspectos como los conocimientos y habilidades, criterios ambos utilizados tradicionalmente como principales factores de selección, junto con otros como la biografía y la experiencia relacionada con su profesión. (Llorente)

Por otra parte, en 1981 en Inglaterra, se empieza a aplicar técnicas de análisis como: “Crítica Incidente Tecnique” orientada a definir las habilidades básicas que debería tener el personal de las organizaciones para garantizar un desempeño eficiente. En 1986 un grupo de profesionales se une al grupo Ingles e intenta diseñar un modelo específico para las empresas españolas utilizando para ello técnicas activas (simulaciones “reales”) para medir las habilidades requeridas en los diferentes cargos y se logra como hecho para destacar la unión entre el Departamento de Recursos Humanos con las demás áreas de la Organización en el concepto de eficacia, es decir, se reconoce que el área de Recursos Humanos es responsable de garantizar a la Organización la eficacia de sus empleados.

En 1988 se presenta un proyecto, fruto del estudio de varios años, sobre las habilidades que las organizaciones españolas deberían tener en cuenta para garantizar desempeños laborales exitosos. Este proyecto se presenta a la Asociación Española de Personal – AEDIPE- desde entonces se cambia el término “Habilidades” por “Competencias” y se inicia su difusión con mucho éxito.

### Gestión por Competencias

Las empresas que gestionen correctamente sus recursos humanos se beneficiarán de una ventaja competitiva para entrar en el nuevo milenio, pues el éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano. Cuanto mejor integrado esté el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de los integrantes, más fuerte será la empresa. Esto es la **GESTIÓN POR COMPETENCIAS**.

El concepto de las competencias no es nuevo, pero la gestión por competencias crece en importancia en el mundo empresarial: su aplicación ofrece la novedad de un estilo de dirección en el que prima el factor humano, en el que cada persona, empezando por los propios directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales y personales a la empresa. Este enfoque se basa en la comprensión de que toda la organización está constituida por personas, que darán a la Organización su dimensión real, además de marcar las diferencias competitivas.

Para que la implementación de este enfoque sea posible, se requiere una dirección global que tenga una visión completa de la empresa, que sea capaz de integrar adecuadamente los equipos de trabajo y dirigirlos hacia el logro de los objetivos planteados en función de los retos y de las oportunidades del entorno. Si uno de los principales activos de la empresa son las personas que la integran, es necesario conocer las competencias que cada cargo exige y las que cada persona ofrece.

### ¿Qué son las Competencias?

Las Competencias son las características inherentes de la persona, que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores, en una variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta. Es decir, se trata de cualquier característica individual que se pueda medir de modo fiable y cuya relación con la actuación en el puesto de trabajo sea demostrable. Así, se puede hablar de dos tipos de competencias:

#### Diferenciadoras:

Distinguen un desempeño normal de uno sobresaliente o exitoso, es una cualidad particular que hace que una persona en las mismas circunstancias de otra, con su misma preparación y en condiciones idénticas, se desempeñe en forma superior. El reconocimiento de estas características permite demostrar que

no es la formación académica, por ejemplo, la que agrega valor al desempeño de un cargo.

Umbral o esenciales:

Son las que permiten un desempeño normal o adecuado y ha sido la identificación de estas competencias las que han caracterizado los procesos tradicionales de selección de personal, es decir, se ha buscado quien pueda desempeñar adecuadamente un cargo y no quien lo pueda desempeñar en forma exitosa o sobresaliente.

Todas las personas poseen un conjunto de atributos y conocimientos, que pueden ser tanto adquiridos como innatos, y que definen sus competencias para una determinada actividad. Sin embargo, no es el objetivo de las competencias estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona, se trata de identificar aquellas características que puedan resultar eficaces para las tareas de la empresa. Así se definirán las competencias clave para la Organización; teniendo en cuenta, que estas tienen una influencia decisiva en el desarrollo del puesto de trabajo, y por tanto, en el funcionamiento de la empresa.

Clasificación de las Competencias

Competencias Clave:

Fundamentales para alcanzar los objetivos estratégicos de la Compañía, brindan ventajas competitivas (diferenciales con empresas similares) y garantizan la supervivencia y el éxito de la organización.

#### Competencias Genéricas:

Conocidas como transversales o claves, son necesarias para todos los trabajadores de la organización, especificando el nivel de descriptor necesario para cada cargo, es el conjunto de cualidades, actitudes, conductas, principios, estilos de dirección y gestión relacionados con el desempeño sobresaliente.

#### Competencias Técnicas:

Son puntuales de cada cargo; le competen sólo a las personas que realizan determinada actividad, y en síntesis, garantizan la aplicación efectiva de determinados procedimientos. Se relacionan con conocimientos y habilidades en determinadas áreas del negocio.

Lo que se pretende mediante el enfoque de competencias, es lograr una gestión de la empresa más ajustada al activo humano utilizando las características clave que tiene el personal actual y aquellas que hacen que un determinado puesto de trabajo se desarrolle más efizcamente.

#### Objetivos de un Sistema de Competencias

El objetivo principal del enfoque de gestión por competencias es desarrollar un nuevo estilo de dirección en la empresa para gestionar los recursos humanos integralmente, de una manera más efectiva en la Organización.

#### Desarrollo de Competencias

Si bien las competencias, de acuerdo con lo que hemos visto hasta ahora, son las que permiten agregar valor a los procesos organizacionales, es importante aclarar que no todas las Competencias son desarrollables, por tanto aquellas que se han identificado como fundamentales deberán ser objeto de identificación en los procesos de selección de personal, entre éstas tenemos: rasgos de personalidad, auto concepto, valores, entre otras y no pretender, como tradicionalmente se ha creído que mediante programas de capacitación se pueden lograr cambios en aspectos que son innatos en la persona y que va afianzando a medida que va adquiriendo experiencia, pero que son precisamente así, en el día a día donde se pueden evidenciar. Por el contrario, existen otras competencias que se pueden desarrollar, como conocimientos, experiencia y algunas destrezas, las cuales pueden ser objeto de programas de capacitación y desarrollo.

La teoría de Competencias permite que el área de Gestión Humana contribuya efectivamente al logro de los objetivos Organizacionales y proporciona resultados satisfactorios a corto, mediano y largo plazo. A continuación se exponen las principales áreas de aplicación.

#### Diseño de Cargos y Perfiles Ocupacionales:

En las diferentes fases de este proceso, las acciones estarán orientadas a identificar cuáles son las competencias que deben estar presentes en quien ejecute el cargo para asegurar un desempeño sobresaliente desde un principio (Competencias de Diferenciación) y poder garantizar que desde la ejecución misma de la tarea los resultados están alineados con las estrategias del negocio, como complemento de este proceso está el diseño de los perfiles ocupacionales que hacen referencia a las características personales que debe tener el candidato para garantizar la ejecución tal como lo establece el cargo diseñado en una adecuada relación de complementación.

#### Selección y Contratación

Continuando con el proceso anterior, éste está orientado a reclutar y seleccionar a través de diferentes medio la persona adecuada a los requerimientos del cargo. El criterio de selección será la identificación de las competencias que deben estar presentes en la persona para garantizar el desempeño exitoso del cargo. Pasarán a un segundo plano factores tan determinantes tradicionalmente como la edad, el sexo, quizás la misma preparación universitaria básica, para dar relevancia a las competencias de diferenciación, sin importar otros factores pues son estas las que garantizaran un desempeño exitoso.

#### Formación y Desarrollo

Una preocupación constante de las Organizaciones y de las áreas de Gestión Humana, ha sido la contribución de las áreas de capacitación al logro de los

objetivos del negocio, ya que tradicionalmente el concepto que ha prevalecido es que su función es Planear y Ejecutar programas de Capacitación, muchas veces desconociendo si existe o no potencial susceptible de desarrollar o su relación con los planes estratégicos del negocio.

Desde la perspectiva que se viene analizando, si comparamos los perfiles de competencias y la evaluación individual de los empleados, surgirán las necesidades de formación y desarrollo, punto de partida de este proceso. Los programas de capacitación y desarrollo estarán orientados a ajustar su oferta a las necesidades tanto individuales como del negocio (presentes y futuras), de tal manera que su objetivo sea desarrollar las competencias que cada uno de los procesos requiere para ser generadores de valor en toda la cadena productiva.

Un cambio significativo que esta metodología permite en la práctica es que los programas de capacitación y desarrollo dejan de ser generales o masivos para ser diseñados según las necesidades del cliente (áreas, procesos o personas) es decir, están orientados a desarrollar las competencias que cada proceso requiere para ser exitoso.

#### Planes de Sucesión

Otro proceso del cual se ocupa el área de Gestión Humana es lo que se denomina Planes de Carrera, Cuadros de reemplazo o Planes de Sucesión cuya intención es preparar el personal que podrá tener a futuro la responsabilidad de suceder o reemplazar algunos cargos, este procedimiento es más frecuente en líneas de media y alta responsabilidad organizacionales. La Gestión por

Competencias agrega valor a este proceso en cuanto estará orientada a identificar y desarrollar (si existe potencial para ello) las competencias que permitan movilidad organizacional, tanto vertical como horizontal con desempeños de alto rendimiento.

### Gestión del Desempeño

Es importante distinguir entre Evaluación del Desempeño, la cual ha sido asociada a calificación de resultados, realizada por el jefe a sus subalternos y relacionada con un incremento salarial y la gestión del desempeño como acción orientada a elevar el nivel de calidad en el desempeño. Desde esta perspectiva será necesario entonces definir las características del puesto y sus requerimientos, con la formación académica y profesional, así como el grado de actualización de conocimientos, las habilidades, destrezas y motivaciones de la persona (competencias). De lo anterior se desprenderán los planes de acción tanto de los aspectos positivos – para desarrollar potencial – como de los aspectos negativos – para corregir deficiencias.

El plan de acción estará orientado a la realización de cursos cuando se trata de apalancar la capacitación; formación en habilidades requeridas para el puesto, bien de naturaleza técnica o administrativa; definición de indicadores de gestión que serán definidos y estudiados conjuntamente y siguiendo su evolución para analizar las causas de su desviación y poder establecer los correctivos pertinentes.

### Gestión del Cambio

Mediante el sistema de Competencias se consigue una información necesaria y precisa con la cual contar en momentos de cambio. Además, la reducción de las tensiones generacionales y la obtención de una mayor integración del trabajo hace que las personas se comprometan más con la Organización y así, se reduzca la resistencia al cambio y se logre una mejor aceptación de las nuevas medidas que requiere el paso de una etapa a otra.(Gallego) (Alles)

## Diagnóstico

### Modelo de Competencias Actual

La organización cuenta con 5 competencias organizacionales definidas, a las que se hace referencia desde la filosofía de ambas empresas:

“... El cliente es nuestra razón de ser. Con calidad, servicio, actualización tecnológica permanente y un **capacitado equipo de trabajo**, respondemos a sus necesidades...” (MANUAL DE INDUCCIÓN COLDEPLAST 2012)

De igual forma son la base del direccionamiento estratégico (Apéndice A); la pirámide del Direccionamiento es el norte de la Compañía y en ella se representa la conexión entre el trabajo de todos sus colaboradores y la razón de ser de la misma.

**Gráfico 3 - Pirámide del Direccionamiento Estratégico**



## Competencias Organizacionales

### Trabajo en Equipo

Capacidad de interrelacionarse con otras personas en la consecución de metas comunes.



**Tabla 1 Trabajo en Equipo - Niveles por Descriptor**

DESCRIPTOR	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
<b>a. Relación con el equipo de trabajo</b>	1. Cumple con los compromisos adquiridos en el equipo	2. Construye conocimiento en el equipo	3. Crea un clima de confianza y comunicación abierta y franca que facilita la participación de otros
<b>b. Interacción con el equipo</b>	1. Interactúa de manera proactiva, aportando ideas	2. Apoya a sus colaboradores en la consecución de metas comunes	3. Conformar equipos para realizar proyectos, solucionar problemas, etc.
<b>c. Apoyo y liderazgo frente al equipo</b>	1. Acata las decisiones del equipo, facilitando el consenso.	2. Cuando coordina las actividades del equipo da prioridad a las tareas que afectan el trabajo de otros, en favor del logro de las metas de la Organización.	3. Motiva a sus colaboradores para que participen en la consecución de metas comunes, asumiendo su responsabilidad frente a los aciertos y desaciertos del equipo.

## Orientación al cliente

Capacidad de interactuar con los clientes de una forma que promueva experiencias positivas, ocupándose de sus inquietudes o problemas mediante la identificación de factores claves que sirvan de apoyo para proveer a los clientes productos y servicios que excedan sus expectativas considerando las políticas organizacionales y las variables: calidad, oportunidad y eficacia.



**Tabla 2 Orientación al Cliente - Niveles por Descriptor**

DESCRIPTOR	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
<b>a. Relación con los clientes</b>	1. Identifica sus clientes y conoce sus requerimientos	2. Establece relaciones constructivas con sus clientes para el logro de objetivos de su equipo, proceso y Compañía.	3. Identifica y comprende oportunidades de servicio que excedan las expectativas del cliente.
<b>b. Gestión frente al cliente</b>	1. Realiza sus tareas dentro del estándar, evaluando posibles impactos en sus clientes.	2. Suministra soluciones prácticas y efectivas que facilitan el trabajo de otros	3. Construye relaciones positivas y de largo plazo con los clientes.
<b>c. Efectividad frente al cliente</b>	1. Colabora con sus clientes para lograr las metas de su equipo o proceso	2. Atiende oportunamente los requerimientos de sus clientes	3. Genera soluciones que agregan valor para el cliente y la compañía

## Comunicación Efectiva

Claridad y oportunidad para recibir, escuchar y transmitir con respeto, información a diferentes públicos.



**Tabla 3 Comunicación Efectiva - Niveles por Descriptor**

DESCRIPTOR	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
<b>a. Coherencia con la Cultura Organizacional</b>	1. Su expresión verbal y no verbal es coherente con la cultura y valores de la organización.	2. Su expresión verbal y no verbal promueve la cultura y los valores de la Organización.	3. Transmite oportunamente las políticas y decisiones de la Compañía de manera clara y estratégica a sus colaboradores, clientes internos y externos.
<b>b. Fluidez en la Comunicación</b>	1. Se muestra atento (a), aísla y retiene información clave.	2. Facilita el flujo de información en doble vía sobre Políticas, decisiones y asuntos claves de Compañía de manera clara y estratégica.	3. Su comunicación inspira confianza y es persuasivo dentro del marco del respeto.
<b>c. Efectividad en la comunicación</b>	1. Hace uso de los medios de comunicación disponibles en forma adecuada.	2. Escucha activamente, preguntando y ampliando conceptos o ideas, mostrando interés e su interlocutor	3. Su lenguaje es coherente y adecuado a los interlocutores.

## Orientación al Logro

Enfoque y compromiso para alcanzar los objetivos y metas individuales de proceso y corporativos, en un nivel de excelencia, con capacidad para gestionar su trabajo sin necesidad de control externo, identificando tareas críticas.



**Tabla 4 Orientación al Logro - Niveles por Descriptor**

DESCRIPTOR	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
<b>a. Compromiso con la tarea</b>	1. Ejecuta con prontitud tareas para lograr resultado	2. Realiza seguimiento permanente a los indicadores y planes de acción de su proceso.	3. Fija metas para el proceso coherentes y alcanzables y realiza seguimiento.
<b>b. Gestión</b>	1. Verifica que las actividades para obtener las metas cumplan con los requerimientos del Sistema Integrado de Gestión.	2. Genera alternativas para lograr los objetivos establecidos, verificando su eficacia.	3. Mide e impacto de los cambios que afectan la Organización, identificando oportunidades, amenazas y tendencias.
<b>c. Enfoque</b>	1. Utiliza de manera óptima todos los recursos que tiene para lograr sus metas	2. Planea y prioriza enfocándose en la obtención del resultado esperado.	3. Alinea sus estrategias y proyectos claves con el Direccionamiento Estratégico de la Compañía.

## Innovación y Creatividad

Capacidad y actitud para generar ideas, proponiendo soluciones innovadoras orientadas al crecimiento, productividad, mejoramiento del negocio y la satisfacción de sus clientes.



**Tabla 5 Innovación y Creatividad - Niveles por Descriptor**

DESCRIPTOR	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
<b>a. Recursividad</b>	1. En su desempeño propone alternativas aplicables y factibles.	2. Es recursivo y práctico para enfrentar el día a día.	3. Reconoce oportunidades y/o necesidades que no son evidentes para los demás.
<b>b. Creatividad</b>	1. Genera ideas que se traducen en Kaizens, proyectos de eliminación de pérdidas o ahorros para la Compañía.	2. Aprovecha los recursos disponibles para agregar valor a sus actividades.	3. Identifica una buena idea, estudia y analiza los mecanismos para su implementación.
<b>c. Actitud frente al cambio</b>	1. Se adapta al cambio de manera ágil.	2. Implementa cambios que benefician al negocio de manera ágil.	3. Promueve cambios que agregan valor a la organización.

## Estrategia de Divulgación y Conocimiento de las Competencias

En el año 2009 se definieron Competencias de la Organización y se creó un entrenamiento teórico para desplegarlas a todos los empleados, del cual se deja como constancia

una evaluación escrita y está a cargo del Director (a) de Gestión Humana; la programación de este entrenamiento no tiene una frecuencia establecida y se hace en forma general a todos los empleados.

Desde que se definieron las competencias sólo se ha realizado un entrenamiento, y de acuerdo al software de E&E, aún hay muchos empleados que están pendientes por recibir el entrenamiento; es decir, en este momento las Competencias Organizacionales se limitan simplemente a ser un documento más, muchos de los empleados ya han olvidado cuales son las competencias, a pesar de que implícitamente hacen parte de su día a día en cualquier actividad que realicen.

Actualmente, cuando ingresa un nuevo empleado a la compañía se le hace entrega del manual de inducción, donde se encuentran temas relacionados con la filosofía de la empresa y el que hacer de la Compañía; dentro de este manual se encuentran las Competencias Organizacionales, con sus descriptores y niveles, pero se quedan limitadas a la lectura que cada empleado pueda hacer de ellas.

### **Proceso de Formación y Desarrollo**

El proceso de Gestión Humana de la Compañía está conformado por 5 subprocesos: Nómina, Bienestar Organizacional, Selección y Contratación, Comunicaciones y Educación y Entrenamiento. El módulo de Capacitación de la Compañía se maneja desde Educación y Entrenamiento a través de un Software que se desarrolló e implementó de acuerdo a las necesidades de la Empresa.

El módulo de Capacitación está formado por tres tipos de cursos: Inducción, Tutoría y Entrenamiento. La Inducción se realiza cada que ingresa un empleado nuevo, tiene una duración

de 20 horas y tiene como objetivo contextualizarlos con la filosofía de la organización y el que hacer de cada uno de los procesos de la Compañía, e igualmente reciben el entrenamiento en lo relacionado con Seguridad Industrial y Salud Ocupacional (SISO).

Los entrenamientos específicos de cada cargo están definidos como Tutorías; son los entrenamientos que deben realizarse en el puesto de trabajo, es el paso a paso de una actividad. Los entrenamientos que están clasificados como Tutoría se consolidan en un formato llamado “Matriz de Tutoría” que se genera desde un reporte en el módulo de Capacitación del Software SQL; esta matriz se entrega cuando ingresa un nuevo empleado a la compañía y/o cuando se presenta un movimiento de cargo.

Los entrenamientos generales se consolidan en la Matriz de Entrenamiento por Cargo, en esta matriz se especifica en que temas debe estar entrenada cualquier persona que llegue a ocupar un determinado cargo en la Compañía, es tipo de entrenamientos se hace de forma magistral y deben dejar como constancia evaluación escrita, evaluación de satisfacción del entrenamiento y registro de asistencia de todos los participantes.

### **Clasificación y Priorización de los Entrenamientos:**

#### **Entrenamientos Pre-requisito:**

Entrenamientos que se deben realizar antes de iniciar las labores propias del cargo y que se relacionan con la seguridad de las personas, máquinas y medio ambiente.

#### **Entrenamientos Requisito:**

Son los entrenamientos que se requieren para ejercer el cargo de manera autónoma. De acuerdo con su criticidad, complejidad, y oportunidad se clasifican en:

***Tipo A:***

Entrenamientos básicos requeridos para iniciar el ejercicio del cargo, en nivel básico, en condiciones adecuadas de operación, calidad y seguridad. Deben cumplirse en plazo máximo de 24 meses.

***Tipo B:***

Entrenamientos requeridos para ejercer el cargo de manera autónoma, para generar la capacidad de tomar decisiones sobre condiciones de seguridad, calidad y operación. Deben cumplirse en un plazo máximo de 36 meses.

***Tipo C:***

Son los entrenamientos para potenciar el desempeño de las personas en el cargo y convertirlos en expertos. No tienen límite de tiempo para su ejecución. Pueden estar orientados al desarrollo de competencias organizacionales y apropiación de herramientas para la efectividad del desempeño actual y futuro, o que estén orientados a potenciar a las personas a futuras asignaciones. Estos entrenamientos no siempre están asociados en la matriz de entrenamientos del cargo.

**Detección de Necesidades de Entrenamiento:**

En el proceso de selección se pueden identificar brechas de entrenamiento versus los requerimientos básicos de la descripción de cargo, las cuales quedan documentados en el informe final de selección realizado por el Coordinador de Selección Corporativa.

Al momento en que ingresa un nuevo empleado a la Compañía, la matriz de entrenamiento asociado a su cargo es la fuente primaria de necesidades de entrenamiento.

Cuando se presente un movimiento de cargo y para este nuevo cargo se requieran entrenamientos nuevos o adicionales, de acuerdo con la matriz de entrenamiento asociada.

En la revisión de resultados y análisis de indicadores de cada proceso en los que se identifiquen pérdidas o fallas asociadas a falta de entrenamiento, los líderes de E&E serán los encargados de documentar la necesidades de entrenamiento y reportarlas al Coordinador de E&E.

Cuando se presenten cambios en procedimientos, se asignen nuevas funciones o cuando haya cambios de tecnología. El Director de proceso debe reportar los cambios que se requieran de las matrices de entrenamiento asociadas a cargos (a la Coordinadora de E&E Corporativa) y los cambios a Descripciones de Cargos/Roles (a la Coordinadora de Selección Corporativa).

Cuando un Director de proceso identifique oportunidades o necesidades de entrenamiento diferentes a todas las anteriores para personas dentro o fuera de su proceso, que permitan desarrollar o adquirir nuevas competencias necesarias dentro de la Organización.

### **Sistema de Planeación y Ejecución de Entrenamientos**

Su propósito es facilitar el proceso de entrenamiento y aprendizaje del personal que labora en la Compañía. Existen planes de entrenamiento individuales y generales, que se construyen desde las matrices de entrenamiento asociadas a los cargos/roles y del sistema de detección de necesidades de entrenamiento.

Cuando una persona llega a ocupar un cargo/rol recibe su matriz de tutoría, la cual constituye su plan individual de entrenamiento. Para adelantar esta matriz se cuenta con los formadores internos y los tutores de cada proceso.

Para ejecutar los entrenamientos se dispone de un tiempo específico asignado, que será de máximo 8 horas extras mensuales (horarios por fuera de las jornadas laborales) para llevar a cabo sesiones de entrenamientos. Estas sesiones serán programadas y coordinadas mensualmente por la Coordinadora de E&E Corporativa, los líderes de proceso y los facilitadores internos.

La asistencia a los entrenamientos programados por la Compañía es obligatoria. Los entrenamientos podrán ser programados dentro o fuera de las instalaciones de la Compañía, con facilitadores internos o externos.

Cuando se asista a entrenamientos por fuera de la Compañía, el asistente deberá entregar al Coordinador de E&E Corporativo copia del registro de asistencia y del material de apoyo entregado en el evento. Los Directores de proceso podrán solicitar a quien recibió un entrenamiento con facilitadores externos, que multiplique el conocimiento recibido al interior de la Compañía.

La Coordinadora de E&E Corporativa deberá reportar las necesidades de re-entrenamientos, entrenamientos pendientes y avances de planes individuales de entrenamiento al Director de proceso de la (s) persona (s), para programar lo que sea necesario.

El plan de formación de cada persona debe programarse y ejecutarse de acuerdo con la priorización establecida en el sistema de detección y priorización de entrenamientos, el tiempo y los recursos habilitados por cada proceso.

El plan general de formación es la suma de los planes individuales, y deberá tener una programación anual de ejecución.

## **Sistema de Gestión del Desempeño**

Su propósito es definir las herramientas a aplicar para gestionar el desempeño efectivo de las personas en la Organización.

El proceso de Gestión del Desempeño debe ser un proceso que agregue valor a la Organización y a las personas que pasan por él, liderado por los Directores y coordinadores de proceso, porque impacta directamente a su gente.

La Evaluación de Desempeño es individual y debe ser integral: las personas deben ser evaluadas de acuerdo con sus resultados, su interacción con otros procesos y los roles que tienen en la compañía.

La Evaluación de Desempeño tiene dos componentes: **La evaluación de Competencias Organizacionales**(Constituye mínimo el 15% y máximo el 30% de la evaluación), y la **evaluación de resultados** (Constituye mínimo el 70% y máximo el 85% de la evaluación).

**La evaluación de Competencias Organizacionales se hace con el fin de fortalecer las relaciones internas y potenciar las actitudes, valores y comportamientos que la Organización considera que hacen exitosa a su gente.**

Al cerrar el ciclo de Evaluación de Desempeño, con la retroalimentación positiva, los resultados esperados en las personas son: claridad en sus roles y funciones, foco y alineación con los objetivos de su cargo, proceso y Compañía, integración y compromiso para crecer y mejorar el desempeño actual.

La evaluación de desempeño termina con la retroalimentación.

## Tabla de Calificación

**Tabla 6 Escala para Calificación de Desempeño**

<b>(1) Deficiente</b>	Muestra actitud desinteresada en su mejoramiento continuo. No apropia la retroalimentación de su líder. Resultados: <b>0 a 50%</b>
<b>(2) Aceptable</b>	Cumple con las Competencias Organizacionales. Muestra interés y compromiso. Aprende y obtiene logros, pero tiene oportunidades significativas de mejora. Resultados: <b>51 a 70%</b>
<b>(3) Confiable</b>	Cumple con las Competencias Organizacionales. Tiene un nivel importante de interés y compromiso con lo que hace. Muestra un cumplimiento superior en tareas y metas acordadas con oportunidades de mejora menores. Resultados: <b>71 a 85%</b>
<b>(4) Sobresaliente</b>	Desempeño confiable, más aporte de nuevas ideas, participa en proyectos adicionales y supera las metas acordadas. Resultados: <b>86% en adelante.</b>

La evaluación de Competencias se nutre de las evaluaciones del Director de proceso, los clientes internos anónimos y la autoevaluación. Esta evaluación se consigna en el software de competencias, al cual se accede a través de la intranet. (Coldeplast)

### Necesidad de la Organización

Más allá de la Resistencia al Cambio, hace falta contar con un modelo fuerte y robusto de Competencias, que no se limite sólo a quedarse en el papel, sino que sea un modelo vivo que garantice que los nuevos empleados que ingresan a la Compañía tengan las Competencias que se necesita para contar con el mejor desempeño en el cargo y hacer más rápida la curva de

aprendizaje, así como desarrollar e interiorizar en los empleados más antiguos de la Compañía lo que realmente necesita y exige el cargo en el que se desempeña, lo cual será más fácil aprender si se cuenta con unas buenas competencias genéricas.

Por tratarse de una Organización que garantiza una alta estabilidad laboral, entre el 60 y el 70% de sus empleados llevan en promedio más de 15 años en la Compañía; por tal motivo, es necesario implementar una estrategia que permita desarrollar e interiorizar en los empleados nuevos conocimientos, que aunque no son ajenas a lo que sucede en el día a día de la Organización, requieren de una cultura que debe aprenderse a manejar sobretodo con los empleados antiguos, que muestran una mayor resistencia al cambio y una menor capacidad de desaprender para aprender el cambio y este es un proceso que lleva tiempo.

Priorizar el desarrollo de las competencias humanas incrementa la motivación de los empleados y con ello la eficiencia y la efectividad en el desempeño de su labor; disminuye la rotación de personal y mejora el clima laboral en toda la compañía, situación que actualmente no se caracteriza a profundidad.

Tener empleados capacitados y motivados incrementa la competitividad y la productividad de la compañía, se refleja en la calidad de los productos, disminuye reprocesos, aumenta la estabilidad laboral; lo cual impacta positivamente los costos y estados financieros de la compañía en cuestión, así como el de todas las partes interesadas.

## **Metodología**

En la parte operativa, y de la mano con el proceso de Manufactura se definieron diferentes herramientas para garantizar que los operarios están en el lugar correcto, realizando la actividad correcta, en el momento correcto; de esta forma se obtendrá el mejor desempeño en las diferentes actividades y procesos, a la misma vez, debe garantizarse que las funciones y responsabilidades son asignadas de acuerdo con las capacidades, habilidades y aptitudes de las personas.

### **Evaluación de Desempeño**

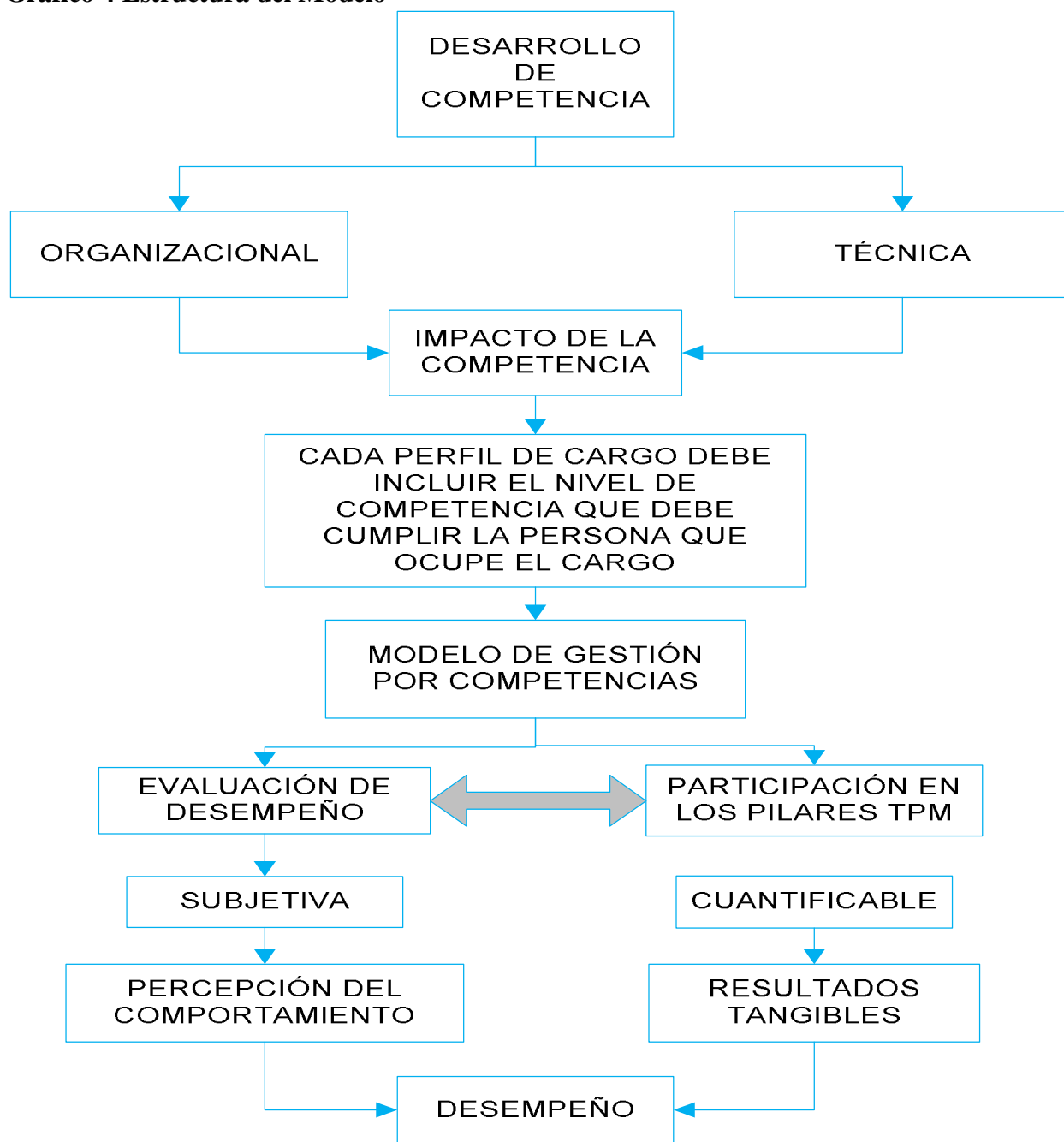
Se realizó un pequeño ajuste en la evaluación de desempeño, incluyendo un componente tangible y cuantificable, al establecer una relación directa de las competencias organizacionales con las metas asignadas desde la participación en actividades relacionadas con la metodología TPM y con el Sistema Integrado de Gestión en general.

Este cambio busca hacer una evaluación más integral de los empleados, y no tan subjetiva como se venía realizando al asignar gran parte del porcentaje de la calificación a la percepción del jefe directo, que en el caso de manufactura es del 60% del total de la calificación, un 20% a la calificación de calidad que está relacionada con los indicadores de producto no conforme y desperdicio generado por cada operario, un 10% que está relacionado con actividades de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional (SISO), calificación en la que sacan ventaja los empleados que hacen parte de la Brigada, situación que pone en desventaja a quienes no hacen parte de este grupo y el 10% restante de la calificación corresponde al desempeño en TPM, pero

esta evaluación también se hace de manera subjetiva, según el criterio del tutor del Sistema Integrado de Gestión del PET al que pertenece el empleado calificado.

### Estructura del Modelo

Gráfico 4 Estructura del Modelo



### Alineación de las Competencias Genéricas con los Pilares TPM

De acuerdo con los objetivos de cada uno de los Pilares TPM y su relación con las Competencias Organizacionales establecidas por la Compañía, sólo se seleccionan los 5 pilares que tienen mayor participación y que requieren resultados tangibles; los cuales se alinean de la siguiente manera:

**Gráfico 5 Alineación de las Competencias con los Pilares TPM**

COMPETENCIA	ALINEACIÓN	PILAR TPM
TRABAJO EN EQUIPO		MANTENIMIENTO AUTÓNOMO
ORIENTACIÓN AL CLIENTE		SALUD, SEGURIDAD Y AMBIENTE
COMUNICACIÓN EFECTIVA		MEJORA ENFOCADA
ORIENTACIÓN AL LOGRO		GESTION HUMANA
INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD		MANTENIMIENTO DE LA CALIDAD

Después de ser alineadas las competencias con los Pilares, se establecen los resultados tangibles que se tendrán en cuenta en la calificación para la Evaluación de Desempeño. Estos resultados son las metas que ha determinado cada pilar evaluar mensual o semestralmente y también es criterio del pilar si la meta es individual o en equipo.

### Criterios de Desempeño

Los criterios de desempeño se establecen a partir de las metas que cada uno de los pilares alineados con la filosofía TPM establece para cada uno de los empleados de la organización; a continuación las metas de cada uno de los Pilares TPM:

Gráfico 6 Metas por Pilares

METAS POR PILARES					
Indicador	N°	Medida	Quien reporta	Unidad	Meta
MA	1	Paso	Lider MA	%	N/A
	2	% de Avance en el paso actual (segun flujograma)	Lider MA	%	N/A
	3	Defectos Encontrados Totales	Lider MP	#	Mínimo 25 Por Mes
	4	Defectos Levantados Totales	Lider MP	#	Mínimo 75%
P	5	Número de Averías con Parada (Fallas)	Lider MP	#	Tendencia de Mejora
	6	EGE de la Máquina	Lider MA	%	Meta del Area: __40%__
	7	% de Desperdicio Operativo	Lider MA	%	Meta del Area: __0,12%__
Q	8	Devoluciones Totales (Picados)	Lider MQ	Kg	Meta del Area: _0,24%_
	9	No Conformes (Picados)	Lider MQ	Kg	Meta del Area: _0,24%_
C	10	Ahorros Reportados en el Portafolio de Pérdidas	Lider ME	\$	A definir segun equipo
D	11	Cumplimiento Programa Producción (CPP)	Lider MA	%	Tendencia de mejora
S	12	Accidentes y Emergencias Ambientales	Lider SSA	#	Cero
	13	Número de ACIs Reportados e Implementados	Lider SSA	#	2 ACI's por mes
M	14	Número de Kaizen Implementados en el Mes	Lider ME	#	(# integrantes del pet / 2) x mes
	15	Número de LUPS Realizadas y Entrenadas en el mes	Lider E&E	#	1xpersonaxmes
	16	Cumplimiento de Matriz de Entrenamiento del PET	Lider E&E	%	Mínimo 90%
	17	Nota Evaluación 5S's	Lider 5S's	#	Mayor a 4
E	16	Emergencias Ambientales	Lider SSA	#	0%

## Mapa Competencial

En este procedimiento se establece el deber ser de un cargo; en el que se detallan las competencias técnicas y personales críticas del mismo y el nivel requerido de cada una de ellas.

**Gráfico 7 Mapa Competencial**

AUXILIAR GESTIÓN HUMANA				
COMPETENCIA	DESCRIPTOR	NIVEL		
		1	2	3
TRABAJO EN EQUIPO	Relación con el Equipo de Trabajo		●	
	Interacción con el equipo	●		
	Apoyo y Liderazgo Frente al Equipo	●		
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Relación con los Clientes	●		
	Gestión Frente al Cliente	●		
	Efectividad frente al Cliente		●	
COMUNICACIÓN EFECTIVA	Coherencia con la Cultura Organizacional		●	
	Fluidez en la Comunicación	●		
	Efectividad en la Comunicación		●	
ORIENTACIÓN AL LOGRO	Compromiso con la Tarea	●		
	Gestión	●		
	Enfoque	●		
INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD	Recursividad		●	
	Creatividad	●		
	Actitud Frente al Cambio	●		

## OP Model - Organización Basada en Procesos

El OP Model es una herramienta utilizada como Centro de Diagnóstico (*AssessmentCentrer*) que sirve para reorganizar los procesos y redistribuir funciones al interior de éstos de acuerdo con los requisitos de las partes interesadas, tanto internas como externas. Las tendencias competitivas están

presionando a los ejecutivos a repensar las configuraciones tradicionales de diseño. Cada vez más el mercado reta a la industria a trabajar en factores tales como incrementar la competitividad en costo, calidad y servicio, y los cambios en tecnología que obligan no sólo a buscar nuevas formas de hacer las tareas antiguas, sino también a pensar en nuevas formas de organización.

El cambio es direccionado a todas las áreas del negocio, especialmente cuestionando la efectividad organizacional y tratando de encontrar óptimas soluciones para hacer negocios.

Actualmente, muchas estructuras organizacionales son basadas también en función al producto, con muy poca orientación en procesos. Funcionalmente las compañías con esta estructura tienen dificultades para conocer y satisfacer las necesidades del consumidor porque nadie se apropia de saber cuánto tiempo se tarda y cuánto cuesta cumplir con los requerimientos del consumidor.

Hacer énfasis en una Organización basada en procesos es una de las posibles soluciones para las ineficiencias de las dos estructuras presentes más comunes: Funcional y Divisional.

La Organización basada en Procesos es liderada por el paradigma de los procesos que se centra en la visión horizontal de las actividades empresariales y la alineación de los sistemas de organización hacia los procesos de negocio.

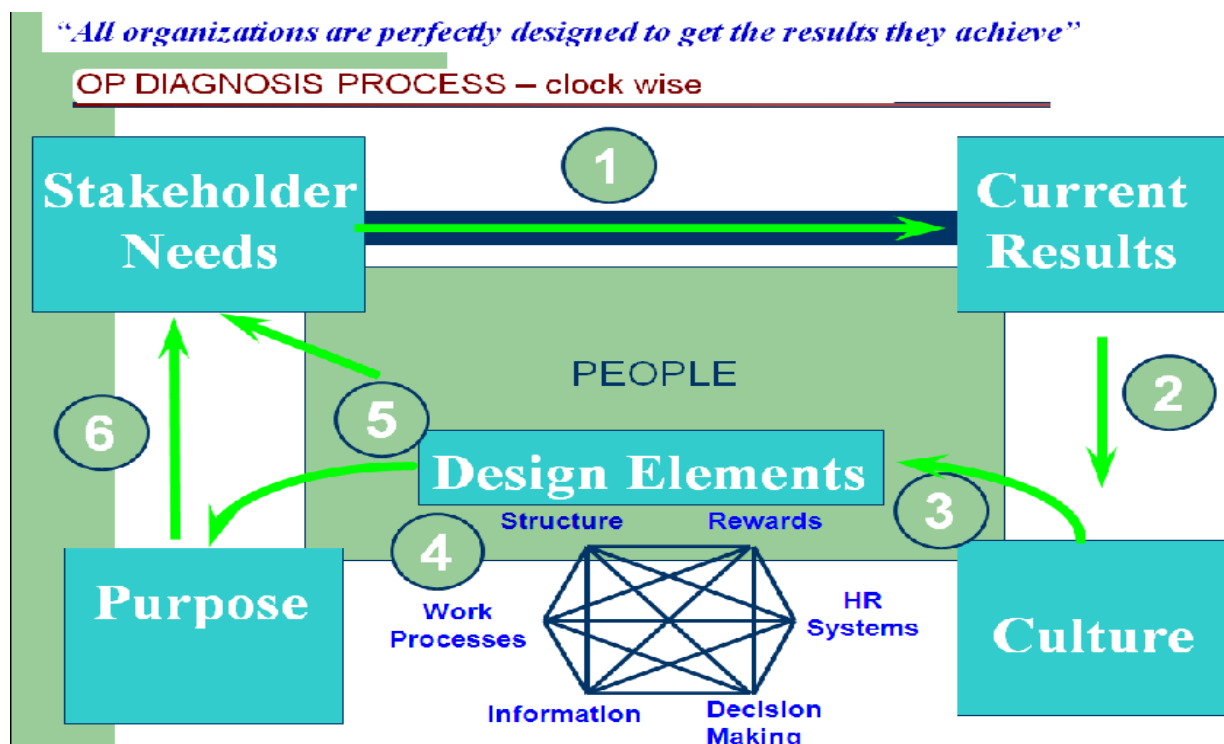
En la reestructuración al interior de los procesos se hace necesario el análisis de las habilidades y competencias de cada una de las personas que lo conforman, para garantizar que se emplean al máximo sus capacidades y que se obtienen los resultados que tanto el proceso como la compañía buscan; adicional,

permittediversificar los procesos porque en este modelo es muy importante una buena comunicación con el equipo y un trabajo conjunto de sus integrantes.  
(Hemaus)

### Estructura del Diagnóstico

La reestructuración de los procesos requiere iniciar por un diagnóstico tanto de los integrantes, como en el que hacer de del misional del proceso y como se está llevando a cabo.

### Gráfico 8 Estructura del Diagnóstico



Para realizar el diagnóstico deben seguirse los siguientes pasos:

1. Comparar las necesidades del Negocio de acuerdo a la situación actual con los resultados del negocio.

2. Determinar los comportamientos que influyen en los resultados actuales. Para cada resultado actual del negocio, determinar cómo opera la cultura de la organización.
3. Para cada conducta en el cuadro de la cultura, examine cada elemento de diseño e identificar las conexiones.
4. Identificar la estrategia actual de negocio que está siguiendo la empresa.
5. Comparar la estrategia empresarial actual con las necesidades de la empresa.

### **Puntos Importantes en el Desarrollo del Assessment Center.**

Esta herramienta hace una revisión integral de toda la Organización y su relación con el proceso que se está interviniendo; por tal motivo, debe analizarse cada uno de los factores que componen la Organización; a continuación se describen cuales pueden ser los posibles puntos de partida (preguntas tipo cuestionario) para el análisis de cada uno de los factores.

#### **Cultura**

- ¿Cómo podría usted describir la cultura de la Organización hoy?
- ¿Qué comportamientos se pueden observar?
- ¿Qué hace a las personas orgullosas y que no las hace orgullosas?
- ¿Acerca de que hablan las personas o de que hablan repetidamente?
- ¿Cuáles son los puntos de debate en la Organización?
- ¿Cuáles son las tendencias reales y percibidas?

## Proceso

- ¿Cuáles son las actividades claves del proceso?
- ¿Cuánto tiempo gastan las personas haciendo las tareas asignadas?

## Sistema de Recursos Humanos

- ¿Cuáles son las habilidades claves que existen hoy?
- ¿Qué perfiles de competencias existen? ¿Qué aprendizaje se lleva a cabo?  
¿En qué sentido?.
- ¿Qué habilidades son reclutadas o movidas? (podría ligarse a la estructura)
- ¿Qué habilidades son valoradas? (podría vincularse al sistema de reconocimiento)
- ¿Cómo es distribuido el esfuerzo? (Número de personas)

## Estructura

- ¿Cómo está estructurada la Organización? (Ejm: Grupos, Departamentos, Roles, Módulos, Niveles, Número de Personas, etc.)
- ¿Cuántos niveles de jerarquía hay?
- ¿Las personas / la organización tienen múltiples vías de información, por ejemplo, local, regional, global y funcional?
- Describir alguna observación estructural que sea única

## Toma de Decisiones

- ¿Cuáles son las decisiones claves que se toman en la Organización?

- ¿Cuáles grupos o roles toman decisiones?
- ¿La toma de decisiones es centralizada o descentralizada?
- ¿Qué toma de decisiones son delegadas?
- ¿Quiénes tienen influencia clave para la toma de decisiones?
- ¿Quién no toma decisiones?

### **Información**

- ¿Las personas que toman las decisiones tienen la información que necesitan?  
¿En el momento adecuado? ¿Sin errores? ¿Cuáles sistemas funcionan bien?  
¿La información está disponible los 7 días de la semana las 24 horas? ¿Es lo que debe ser?
- ¿Qué información quisiera tener que no tiene hoy? ¿Cuáles sistemas no trabajan bien? ¿Cuáles sistemas están integrados y cuáles no?
- ¿Qué sistemas de información no existen en absoluto?
- ¿Qué tan bien utilizados son los sistemas electrónicos?
- ¿Con qué sistemas de información personal cuentan y cómo funcionan?  
Ejemplo: Uno a uno, reuniones de equipo, de negocios, redes, etc.
- ¿Hay circuitos de retroalimentación?

### **Recompensas**

- ¿Qué se premia hoy? ¿Los comportamientos y resultados son públicos o privados?
- ¿Qué tipo de liderazgo es recompensado?

- ¿Cómo se producen las recompensas? (Formal e informal)

### **Propósito Organizacional**

- ¿Cuáles son las estrategias actuales establecidas? ¿La Organización se comporta según estas estrategias? Si no, ¿Cómo se comportan?
- ¿Cuáles son los factores críticos utilizados al establecer la dirección del negocio y llamadas prioridad?
- ¿Cuáles son los principales resultados esperados en las diferentes áreas de la Organización?
- ¿Cuáles son las competencias y valores claves en la Organización?

### **Personas**

- ¿Cuáles son los valores fundamentales de las personas en esta organización?
- ¿Qué paradigmas o supuestos se hacen sobre el propósito establecido y los elementos de diseño en el lugar de hoy en día?
- ¿Cómo es la tendencia según la experiencia en los puntos de vista sobre la situación empresarial actual y la necesidad de los interesados?
- ¿Cuáles son los elementos clave de las creencias que deben ser atendidos o podría ser aprovechado para cambiar eficazmente el rendimiento?

### **Información que arroja por el Centro de Diagnóstico (*Assessment Center*)**

- ¿Cuáles son las principales observaciones que podrían hacerse después de completar la valoración? ¿Qué actividades están hechas y cual están por hacer?
- ¿Qué tendencias ve usted a lo largo de la evaluación?
- ¿Qué le gustaría guardar y que le gustaría cambiar?

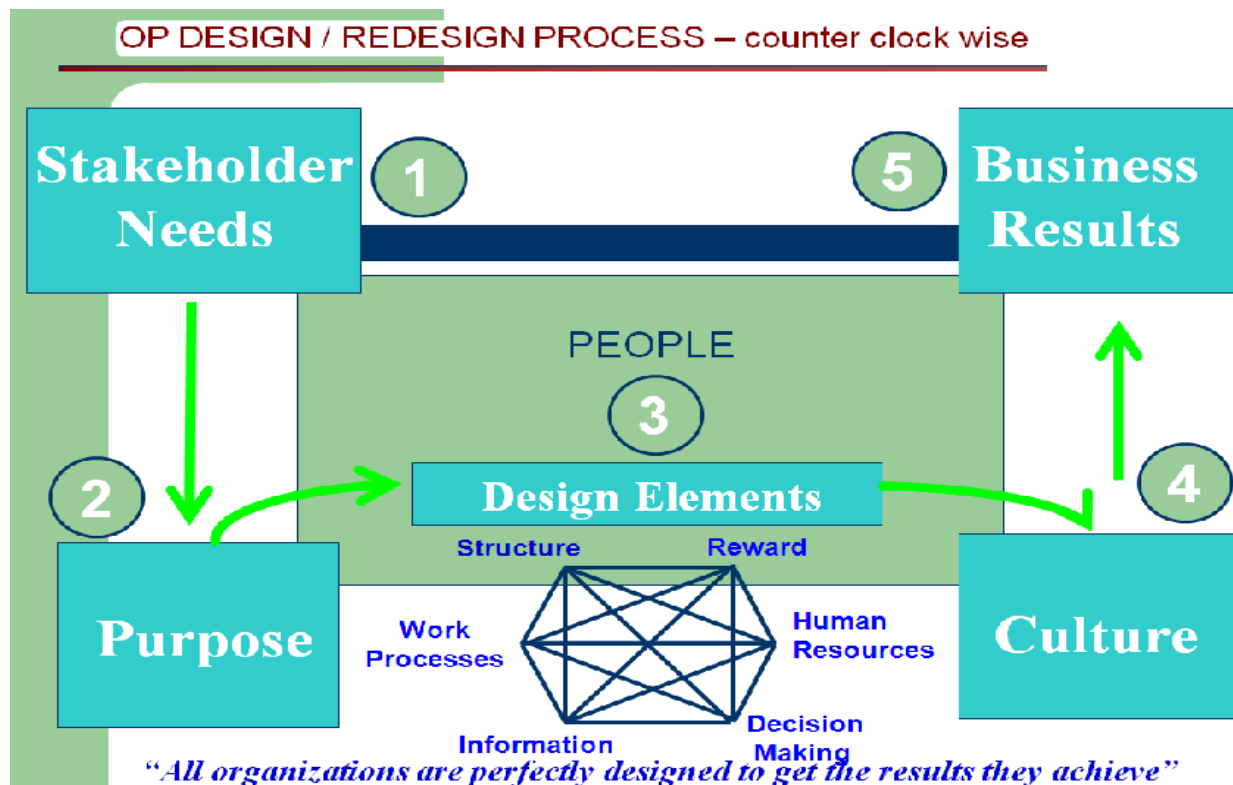
### **De la Evaluación al Diseño**

- ¿Qué quisiera hacer para estar seguro de la dirección en la que se abordará el nuevo diseño?
- ¿Cuáles areas se van a explorar en mayor o menor detalle durante el diseño?
- ¿Cuáles puntos de debate irán en el diseño? Debe asegurarse que el proceso avanza en esta dirección.
- Desde la evaluación, se identifica que procesos, actividades, funciones y/o cargos guardar, cambiar, agregar o parar.
- Debe entregar resultados que cumplan con las expectativas de los superiores y de los dueños del negocio, así como satisfacer las necesidades de los clientes internos y/o externos.

## Estructura del Diseño

Luego de realizar el diagnóstico y obtener la mayor información posible acerca del proceso que se quiere intervenir, se procede con la propuesta de reestructuración de funciones y tareas.

Gráfico 9 Estructura de Diseño



Para realizar el Diseño se deben seguir los siguientes pasos:

1. Resumir la situación de la empresa actualmente y en el futuro.
2. Definir una estrategia de negocio que se ajuste a la situación de la Empresa.
3. Ajustar los elementos del diseño para alinearlos con la estrategia de la Empresa.
4. Identificar el impacto de los nuevos elementos del diseño en la cultura de la Organización.

## 5. Predecir los resultados producidos por la nueva cultura de la Organización.

### **Puntos Importantes en el Diseño**

- Diseñar la condición ideal a la que debe llegar el sistema, hacerlo en el largo plazo, tan lejos como sea posible visualizarlo.
- Realizar un plan de acción de 6 a 12 meses una vez se tenga el diseño de la estructura.
- Diseñar para lo que usted controla
- Plan de acción para la negociación en las interfaces clave que no están en control.

### **Necesidades de lasPartesInteresadas**

- ¿Cuál es la necesidad?
- Son resultado de la evaluación si la organización ya existía.
- Proviene de los objetivos del negocio definidos y su alineación con el direccionamiento estratégico.

### **Propósito: Visión / Misión**

- El diseño debe servir para lograr el propósito de la Organización.
- Evaluar si necesita Hacer o Renovar
- Se debe hacer un plan piloto para iniciar con la implementación a nivel general.
- Considere la posibilidad de unir procesos y combinarlos entre ellos.

- Al final del proceso evaluar si el diseño cumple con la visión
- ¿Cuál es la visión de la Organización en el futuro?

### **Propósito: Estrategia**

- Un conjunto consciente de opciones que define cómo va a avanzar la competencia, de manera sostenible, para satisfacer las necesidades de los consumidores (a corto plazo)
- Define el trabajo que hay que hacer para satisfacer las necesidades de los interesados directos.
- Define el trabajo que no se llevará a cabo.
- Debe reflejar las competencias distintivas de la organización  
¿Cómo va a lograr sus metas y objetivos?
- ¿Cuáles de las estrategias que usted está diseñando son correctas para la Organización?

### **Elementos del Diseño**

- ORDEN:
- Procesos de Trabajo
- Sistemas de Recursos Humanos (Capacidades de las personas)
- Estructura
- Toma de Decisiones
- Información
- Recompensas

### **Procesos de Trabajo**

- ¿Cuáles el trabajo que se necesita para cumplir los objetivos de negocio a través de las estrategias elegidas?
- Piense en los procesos críticos de trabajo. ¿Cuál es el elemento de diseño más laborioso para completar.
- Las actividades deben seguir las decisiones estratégicas.
- Se deben formar subgrupos donde se garantice que se tengan expertos en el área de trabajo; como también personal no experto para garantizar la continuidad y reproducibilidad de los procesos.

### **Sistemas de Recursos Humanos (Capacidades)**

- ¿Cuáles son las habilidades críticas necesarias para hacer el trabajo identificado?
- Busque habilidades comunes y claves en el desempeño de las funciones.
- Busque habilidades especiales.
- Los Sistemas de RR.HH. deben definir los medios para adquirir o desarrollar las competencias y garantizar el mejor desempeño en las áreas de trabajo.
- Mire que número de personas necesita y en que niveles las necesita, hágalo en línea con los objetivos de la estructura propuesta.
- Únicamente mire los números / niveles si esto es un problema, por ejemplo, el trabajo que hay que hacer en la actualidad no se hace o se hace por niveles inapropiados.

**Estructura – Aspectos a considerar:**

- ¿Cuáles son las estructuras fundamentales necesarias para ejecutar el trabajo de manera eficiente? Por ejemplo: roles, equipos, organizaciones, redes horizontales, etc.
- ¿Cuáles son los roles claves?
- Agrupaciones de equipos, departamentos, módulos, unidades de trabajo, no todos, sólo los que son prioridad en la situación.
- Número de personas, el nivel de las personas basado en el trabajo.

**Toma de Decisiones**

- ¿Cuáles son las decisiones fundamentales que deben ser tomadas por las unidades estructurales que ha diseñado? ¿Cuándo las debe tomar?
- Grupo por elemento estructural, por ejemplo: rol o equipo. Si no es posible, el grupo por principal proceso de trabajo.

**Información**

- ¿Qué información o datos son necesarios para tomar las decisiones claves ya identificadas?
- Evaluar si es fácil el acceso a los datos que existen actualmente, ¿en qué forma se utilizan? ¿En el tiempo necesario? ¿En qué punto de la estructura la decisión se hace más eficaz?

- ¿Qué cambios son necesarios en los sistemas de información / datos de acuerdo a la necesidad? (¿dónde están las pérdidas de productividad hoy?)
- Se puede combinar esta tarea con la toma de decisiones.

### **Recompensas**

- ¿Qué comportamiento es más necesario para apoyar el diseño? ¿Para garantizar una cultura que sostenga la intención del diseño? (Lluvia de ideas)
- No rediseñar el sistema de recompensa formal a menos que sea de lo que se trate el OPM.
- Defina un modelo de recompensas por comportamientos.
- Determine qué comportamientos son los más importantes para la sostenibilidad.

### **Predecir Resultados**

- ¿El diseño responderá a las necesidades del negocio?
- ¿Hay áreas de preocupación a las que no se presta suficiente atención?
- Si es Sí, ¿Qué acciones se agrega al plan de acción?
- ¿Qué tipo de proceso de revisión quiere poner en marcha para comprobar los entregables del diseño?

### **Predecir la Cultura – Resultado del Diseño**

- ¿Los comportamientos establecidos se convierten en cultura?
- ¿El diseño conducirá o entregará la cultura que desea?
- ¿La cultura está en línea con su visión?

## **Resultados**

Luego de implementar esta gestión por competencias, los perfiles de cargo serán utilizados en los futuros procesos de gestión como: Selección, compensación, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo, entre otros. La evaluación de Desempeño se hará de forma más objetiva ya que al estar alineada con los Pilares TPM, tendrá resultados tangibles que serán promediados con la percepción del comportamiento de cada uno de los empleados que realiza cada uno de los líderes de los procesos de forma subjetiva.

El modelo de Competencias apunta a la gestión integral y orientada al capital humano de las organizaciones. Se convierte en un marco de referencia idóneo para dirigir a las personas hacia un desempeño sobresaliente que contribuya al cumplimiento del plan estratégico de la compañía; donde el resultado será un mayor nivel de Competitividad.

La Gestión por Competencias se convierte entonces en la principal herramienta para el desarrollo de las funciones del área de Gestión Humana. Al modelo elegido se ligan las estrategias de selección, las políticas en compensación, las iniciativas en capacitación y la evaluación de la Organización en General; sin embargo, el punto más importante es que contribuye al desarrollo de las personas.

### **Implementación OPMModel – Modelo de Desempeño Organizacional**

**Fecha:** Octubre 4 de 2012

**Proceso:** Sistema Integrado de Gestión

**Apéndice 1 : [Hipervínculo archivo Excel](#)**

## Conclusiones y Recomendaciones

Es importante que las competencias Organizacionales sean un elemento vivo y de importancia para cada empleado de la Compañía, que sean un componente de su día a día y la mejor forma de garantizarlo es ligar el desarrollo de estas competencias con la filosofía de trabajo que la empresa ha adoptado, la filosofía TPM; que en cada uno de los pilares se motive una de las competencias y así pasará de ser subjetiva su valoración en el momento de la evaluación de desempeño a ser una valoración cuantificable y tangible de acuerdo a los resultados que alcance cada pequeño equipo de trabajo (PET) en las metas que cada pilar establece.

Debido a la falta de conocimiento que tienen los empleados de las Competencias Genéricas de la Compañía, se hace necesario implementar una herramienta que permita ligar estas competencias con actividades del día a día en cada uno de los cargos, que aunque actualmente se llevan a cabo, las personas no son conscientes de la importancia y la incidencia que estas tienen dentro de los objetivos estratégicos de la Compañía.

El hecho de tratarse de una empresa grande, con grandes e importantes clientes tanto a nivel nacional como internacional, requiere contar con un amplio número de empleados; lo cual significa tener un sistema de Educación y Entrenamiento muy bien estructurado y diseñado acorde con las necesidades de la Organización que garantice que sus procesos cuentan con personal idóneo, preparado y capacitado para desempeñarse de la mejor manera en sus funciones y utilizarlo además como ventaja competitiva ante sus competidores. Actualmente el sistema está enfocado en entrenamientos generales, para abarcar el mayor número de empleados en el menor tiempo posible. Esta condición ha ocasionado una desviación en los temas realmente importantes

y que aportan al deber ser de los procesos; por tal motivo, el sistema de Educación y Entrenamiento debe enfocarse en identificar muy bien cuáles son las competencias genéricas - del “Ser”- que tiene cada uno de los empleados, que le permita desarrollar y fortalecer las competencias técnicas específicas de cada proceso, así como tener mayores argumentos para decidir en que proceso se desempeñará mejor el empleado.

La creación y aplicación de un Centro de Diagnóstico (Assessment Center) en la Organización, permite hacer una revisión integral de cada una de las áreas que conforman la empresa, a partir del cual, se pueden obtener herramientas y argumentos para la selección de personal nuevo en la empresa, para el análisis del desempeño de un empleado en un cargo y para decidir de acuerdo a su rol y a su nivel de estudios si se encuentra en el proceso adecuado y con las tareas adecuadas o si es necesario reubicarlo en un proceso diferente o definitivamente se requiere un rediseño de sistema y de proceso; es entonces esta, la herramienta que da respuesta a los cambios y exigencias del mercado que cada día son más exigentes.

## Referencias

Alles, Martha. Diccionario de Comportamientos Gestión por Competencias. Recuperado de: <http://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=oNWrGAXdnZMC&oi=fnd&pg=PA15&dq=gesti%C3%B3n+por+competencias&ots=xIT1cwcpI0&sig=B5ZpRM73v79VAs3j8CPLBVcVMyE#v=onepage&q&f=false>.

Alles, Martha. Desempeño por Competencias, Evaluación 360°. Recuperado de: <http://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=HYGSeoWISbYC&oi=fnd&pg=PA13&dq=gesti%C3%B3n+del+desempe%C3%B1o&ots=GbuXeBmp-X&sig=pSqUAkNVci-YdEU6BrrPn6OfbG8#v=onepage&q=gesti%C3%B3n%20del%20desempe%C3%B1o&f=false>.

Chiavenato, Idalberto. (1994). “Administración de Recursos Humanos”, Editorial McGraw- Hill Interamericana S.A. México.

Davis, K. y W. Werther.(1991). “Administración de personal y recursos humanos”, Ed. McGraw-Hill, 396 pp. México.

Gallego, M.(2012) Gestión humana basada en competencias contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. Revista Universidad EAFIT. Recuperado de: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1026/926>

Gramigna, María Rita. Gestión por competencias: una opción para hacer a las empresas más competitivas. Recuperado de:<http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm>.

Hernaus, Tomislav. (2008). "Process-based Organization - Design Model: Theoretical Review and Model Conceptualization". University of Zagreb, Facultad Economics and Business.

Ramírez, Jorge; García, Silvia. Capacitación y Gestión por Competencias. Recuperado de:  
<http://www.sermejores.com/competencias/Gestion07.htm>.