

**LA GERENCIA DE MANTENIMIENTO EN EL MEJORAMIENTO DEL TALENTO
HUMANO EN LAS EMPRESAS DURMAN Y YANBAL**

**PABLO HERNÁN GUERRERO JURADO
JAIME AUGUSTO RODRÍGUEZ CARVAJAL**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE INGENIERÍA MECÁNICA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MANTENIMIENTO
BUCARAMANGA
2007**

**LA GERENCIA DE MANTENIMIENTO EN EL MEJORAMIENTO DEL TALENTO
HUMANO EN LAS EMPRESAS DURMAN Y YANBAL**

**PABLO HERNÁN GUERRERO JURADO
JAIME AUGUSTO RODRÍGUEZ CARVAJAL**

**Monografía de grado presentada como requisito para optar el título de
Especialista en Gerencia de Mantenimiento**

**Director:
CLAUDIA RAYO ÁVILA
Contadora**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE INGENIERÍA MECÁNICA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MANTENIMIENTO
BUCARAMANGA
2007**

AGRADECIMIENTOS

A mi madre Gloria y Adriana por apoyarme y colaborarme siempre.

Pablo H.

A mi esposa que con su conocimiento nos apoyo y asesoró en el desarrollo del proyecto, a mi hijo Sebastián a quien me cedió sus días de ciclo vía y parque con el fin de poder desarrollar el proyecto y le dedico este logro especialmente. Agradezco también al a la Gerencia de Manufactura de Durman por su apoyo en el desarrollo del mismo.

Jaime A.

Queremos agradecer a la Universidad Industrial de Santander (UIS) por permitir compartir nuestra experiencia laboral con los diferentes y excelentes docentes quienes nos permitieron actualizar los conocimientos y enfocarlos hacia el campo de la gerencia.

A los profesores Carlos Ramón González, Carlos Mario Tamayo e Isnardo González, por permitir enfocar éste trabajo y aplicarlo en nuestros lugares de trabajo para buscar un mejor desempeño personal y de los colaboradores del área de Mantenimiento.

A la Sra. Claudia Rayo Ávila por prestarnos su ayuda en la dirección del Proyecto.

Los Autores

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. PRESENTACIÓN DE LAS EMPRESAS	2
1.1 DURMAN COLOMBIA	2
1.1.1 Misión	3
1.1.2 Visión	3
1.1.3 Políticas de Calidad y Ambiente	4
1.1.4 Organización	4
1.1.5 Departamento de Mantenimiento	5
1.2 YANBAL DE COLOMBIA S.A	7
1.2.1 Misión	8
1.2.2 Visión	8
1.2.3 Departamento de Mantenimiento	10
2. MARCO TEÓRICO	12
2.1 DEFINICIÓN DE CARGO	12
2.1.2 Descripción de Cargos	12
2.1.3 Análisis de Cargos	12
2.1.4 Modelos Teóricos de Descripción de Cargos	12
2.2 SELECCIÓN DE PERSONAL	13
2.3 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	14
2.4 PLAN DE CARRERA	14
2.5 COMPENSACIÓN SALARIAL	15
2.6 PLANEACIÓN ESTRATEGICA	15

2.7 JERARQUIZACIÓN	17
2.8 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	18
2.8.1 Ventajas de la Evaluación del Desempeño	18
2.8.2 Preparación de las Evaluaciones de Desempeño	19
2.8.3 Estándares de Desempeño	19
2.8.4 Mediciones del Desempeño	20
2.8.5 Elementos Subjetivos del Calificador	20
2.8.6 Los Prejuicios Personales	20
2.8.7 Efecto de Acontecimientos Recientes	20
2.8.8 Tendencia a la medición central	20
2.8.9 Efecto de halo o aureola	20
2.8.10 Interferencia de razones subconscientes	21
2.8.11 Métodos para reducir las distorsiones	21
2.9 DIVISIÓN DE LAS TÉCNICAS DE EVALUACIÓN	21
2.9.1 Escalas de calificación conductual	21
2.9.2 Método de verificación de campo	21
2.9.3 Métodos de evaluación en grupos	22
2.9.4 Método de categorización	22
2.9.5 Método de distribución forzada	22
2.9.6 Método de comparación por parejas	22
2.10 METODOS DE EVALUACION BASADOS EN EL DESEMPEÑO A FUTURO	22
2.10.1 Autoevaluaciones	23

2.10.2	Administración por objetivos	23
2.10.3	Evaluaciones psicológicas	23
2.10.4	Métodos de los centros de evaluación	23
2.10.5	Implicaciones del proceso de evaluación	24
2.11	EVALUACION DE COMPETENCIAS LABORALES	24
2.11.1	Competencias laborales	24
2.11.2	Clasificación	25
2.11.3	Evaluación de competencias laborales	25
2.11.4	Evaluación de competencias previas	26
2.12	CULTURA ORGANIZACIONAL	26
2.12.1	Conceptualización de la cultura organizacional	27
2.13	ESCALA LIKERT	31
2.14	DIAGRAMA DE PARETO	31
2.15	DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO (ESPINA DE PESCADO)	32
2.16	ANÁLISIS CAUSA RAIZ	34
2.17	EL CONCEPTO KAIZEN	35
2.17.1	Kaizen, administración orientada al proceso	35
2.18	EMPOWERMENT	36
2.18.1	Aplicación del Empowerment	36
2.19	REINGENIERIA	37
2.19.1	Clientes	37
2.19.2	Competencia	37
2.19.3	El Cambio	37

3. GUIA DE EVALUACION DE LOS ASPECTOS ORGANIZACIONALES DEL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO	38
3.1 DESCRIPCIÓN DE LA GUÍA DE EVALUACIÓN	38
3.1.1 Visión del personal de mantenimiento acerca de su propia área de trabajo	37
3.1.2 Requerimiento y selección de personal	39
3.1.3 Inducción	40
3.1.4 Cultura Organizacional	40
3.1.5 Plan de Carrera	41
3.1.6 Compensación	42
3.1.7 Bienestar	42
3.1.8 Entrenamiento	43
3.1.9 Evaluación de Desempeño	43
3.1.10 Gestión de Conocimiento	44
3.1.11 Diligenciamiento de la Guía	44
3.2 Parámetros para interpretar resultados de la evaluación organizacional de las áreas de mantenimiento	45
4. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE APLICACIÓN DE LA GUÍA A LAS EMPRESAS DURMAN Y YANBAL	49
5. Plan de Mejoramiento	56
5.1 Análisis de Pareto	59
5.2 Plan de Acción	64
6. CONCLUSIONES	68
7. BIBLIOGRAFÍA	69
8. ANEXOS	71

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama empresa Durman Colombia	4
Figura 2. Organigrama Área de Manufactura Durman Colombia	5
Figura 3. Organigrama Área de Mantenimiento Durman Colombia	6
Figura 4. Organigrama Planta Cosméticos Yanbal Colombia	9
Figura 5. Organigrama Planta Joyería Yanbal Colombia	10
Figura 6. Modelo de planeación estratégica	17
Figura 7. Diagrama de Pareto	31
Figura 8. Ejemplo de diagrama de causa y efecto	34
Figura 9. Ejemplo de diagrama de causa y efecto	34
Figura 10. Visión del personal de mantenimiento acerca de su propia área de trabajo	50
Figura 11. Requerimiento y selección de personal	50
Figura 12. Inducción	51
Figura 13. Cultura Organizacional	52
Figura 14. Plan de Carrera	52
Figura 15. Compensación	53
Figura 16. Bienestar	53
Figura 17. Entrenamiento	54
Figura 18. Evaluación de Desempeño	55
Figura 19. Gestión de Conocimiento	55

Figura 20. Factores Críticos Empresa Yanbal	57
Figura 21. Factores Críticos Empresa Durman	59
Figura 22. Pareto Yanbal	60
Figura 23. Pareto Durman	61
Figura 24. Análisis Causa – Efecto Yanbal	62
Figura 25. Análisis Causa – Efecto Durman	64

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Turnos de trabajo Departamento de Mantenimiento Durman	7
Tabla 2. Turnos de trabajo Yanbal	11
Tabla 3. Ejemplo de Tabulación de resultados	46
Tabla 4. Modelo para clasificación de factores evaluados	56
Tabla 5. Pareto Yanbal	60
Tabla 6. Pareto Durman	61
Tabla 7. Plan de Acción	66

INTRODUCCIÓN

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, el reconocimiento brindado por la organización por desempeño, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, hacen parte del comportamiento organizacional, el cual puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

Esta propuesta pretende extraer de los Departamentos de Mantenimiento de dos empresas de manufactura, información suministrada por el personal de mantenimiento por medio del diligenciamiento de una encuesta diseñada para la calificación, ubicación del estado en el cual se encuentran los Departamentos, análisis y un plan de mejoramiento buscando con esto establecer los procedimientos generales que permitan mejorar el estado organizacional tales como son: selección, bienestar, compensación, oportunidad de desarrollo, capacitación y evaluación de desempeño.

El documento se encuentra dividido en capítulos para dar una mejor orientación de las diferentes partes de la monografía.

El primer capítulo hace una presentación de las empresas, la misión y visión junto a la estructura organizacional del Departamento de Mantenimiento.

El capítulo dos contiene un marco teórico requerido para la aplicación de conceptos y técnicas necesarios para el diseño de la encuesta la cual busca permitir evaluar y estructurar organizacionalmente el área de mantenimiento.

El capítulo tres presenta una aplicación conceptual utilizada para el diseño y ejecución de la encuesta necesaria para cumplir con la propuesta del modelo planteado.

El capítulo cuatro presenta el diagnóstico y análisis de resultados de la evaluación organizacional de las áreas de mantenimiento de las empresas Durman y Yanbal.

1. PRESENTACIÓN DE LAS EMPRESAS

1.1 DURMAN COLOMBIA

La Empresa Durman, pertenece al Grupo Europeo Aliaxis, y en Colombia está conformada por dos plantas.

La primera planta es TUBOTEC S.A., ubicada en Bogotá en el sector de Bosa; Se constituyo en 1989 como empresa manufacturera en el sector de la construcción aplicando fielmente los conceptos de calidad en todas las esferas de producción, atención al cliente y formación de su personal.

En el año de 1992 inicio la fabricación de la tubería rígida de unión mecánica SNAP y en el año 1998 trajo al mercado una tecnología de punta en tubería perfilada para uso en alcantarillado marca RIB-LOC.

En Octubre del año 2003 el Grupo Durman Esquivel adquirió el 51% de TUBOTEC S.A. y en Enero de 2006 adquirió el 49% restante; fortaleciendo su presencia en el mercado y buscando además ampliar las líneas de fabricación que se tienen a la fecha. En diciembre del 2005 el GRUPO DURMAN ESQUIVEL adquiere el 100% de TUBOTEC S.A. y en noviembre del 2006 realiza una alianza estratégica con el GRUPO EUROPEO ALIAXIS.

Es importante resaltar las certificaciones otorgadas a Durman Esquivel por organismos reconocidos en el mercado internacional tales como U.L, NSF e ISO por su sistema de gestión y la calidad demostrada durante su trayectoria, cumpliendo en el mercado 44 años, con plantas de fabricación en países de Latinoamérica como Costa Rica, México, el Salvador, República Dominicana, Perú y Colombia.

La segunda planta es TUVINIL S.A., ubicada en la ciudad de Cartagena, fue fundada en 1966 por varios empresarios de la ciudad de Cartagena, que vieron como oportunidad el desarrollo de la industria Transformadora de Plásticos. Razón por la cual encontraron en el Poli cloruro de Vinilo (PVC) el elemento para reemplazar el material utilizado en tuberías y accesorios de construcción por un material más liviano, moldeable y resistente.

En 1968 empezó la producción de PVC con Tecnología de avanzada y 1973 se emprendió el primer proceso de actualización tecnológica y diversifico la producción con la elaboración de las bolsas plásticas destinadas a la industria y al comercio en general. Así mismo, la empresa se convirtió en pionera de la fabricación de empaques de Polietileno de Alta Densidad con impresión en múltiples colores.

En el año 1985 comenzó el proceso de inyección para tuberías PVC y en 1986 se le otorgo Sello de Conformidad a sus tuberías fabricadas a la fecha por parte del Instituto Colombiano de Normas Técnicas (ICONTEC).

En 1992 se convirtió en pionera a nivel nacional en la fabricación de tubos de unión mecánica con anillos de caucho tipo Rieber preinstalados en fabrica; dicho sistema de unión es mundialmente reconocido como el mejor sistema de unión mecánica, el cual se ha seguido imponiendo en nuestro país por sus ventajas.

En octubre del año 2003 el GRUPO DURMAN ESQUIVEL adquirió TUVINIL S.A fortaleciendo su presencia en el mercado y buscando además ampliar las líneas de fabricación que se tienen a la fecha.

TUBOTEC S.A. y TUVINIL S.A. fabrican en sus instalaciones los siguientes productos:

- NTC-382 Tubos de PVC clasificados según la presión serie (RDE)
- NTC-979 Tubos y curvas de PVC para alojar y proteger conductores eléctricos aislados
- NTC-1087 Tubos de PVC para uso sanitario aguas lluvias y ventilación
- NTC-1630 Tubos de PVC para alojar y proteger conductores subterráneos eléctricos y telefónicos
- NTC-1746 Plásticos. Tubos y Accesorios Termoplásticos para Conducción de Gases a presión
- NTC-1748 Plásticos. Tubos y Accesorios de poli cloruro de vinilo (PVC) rígido para alcantarillado.
- NTC-2295 Uniones mecánicas con sellos elastomericos para tubos y accesorios de PVC.
- NTC-2534 Uniones con Sellos elastomericos Flexibles para tubos plásticos empleados en drenaje y alcantarillado

1.1.1 Misión. Ser una empresa líder en Latinoamérica en la presentación de soluciones en la industria de la construcción que satisfaga las expectativas de los clientes, desarrollando todas nuestras actividades con apego a nuestros valores, maximizando los beneficios a nuestros inversionistas.

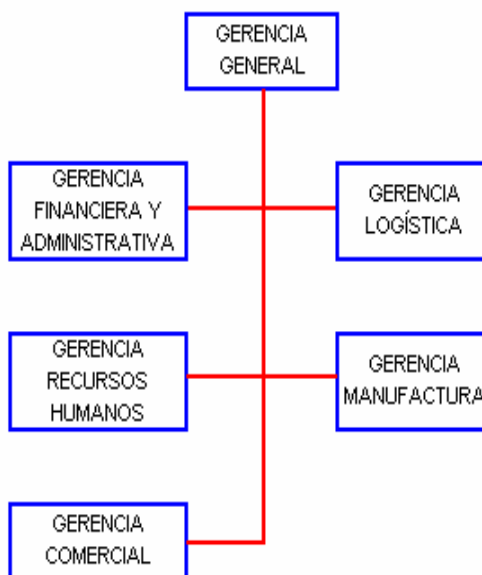
1.1.2 Visión. La consolidación del liderazgo de Durman Esquivel en América Latina basados en nuestra estrategia de negocios, política de calidad, valores y servicio.

1.1.3 Políticas de calidad y ambiente

- Satisfacer las necesidades y requisitos de los clientes con la calidad de nuestros productos y servicios, procurando desarrollar su conciencia por el cuidado ambiental.
- Garantizar la calidad de las materias utilizadas, procurando desarrollar en nuestros proveedores la conciencia ambiental.
- Desarrollar el recurso humano mediante su capacitación y motivación, procurando mejorar continuamente su bienestar laboral, físico y psicosocial.
- Mantener nuestra imagen de calidad y cuidado del ambiente ante el entorno, procurando minimizar los impactos causados por la fabricación de nuestros productos y actividades bajo el sano principio de la prevención de la contaminación, mejoramiento continuo y dentro del marco de la legislación vigente.
- Minimizar costos y satisfacer el retorno de la inversión de los accionistas.

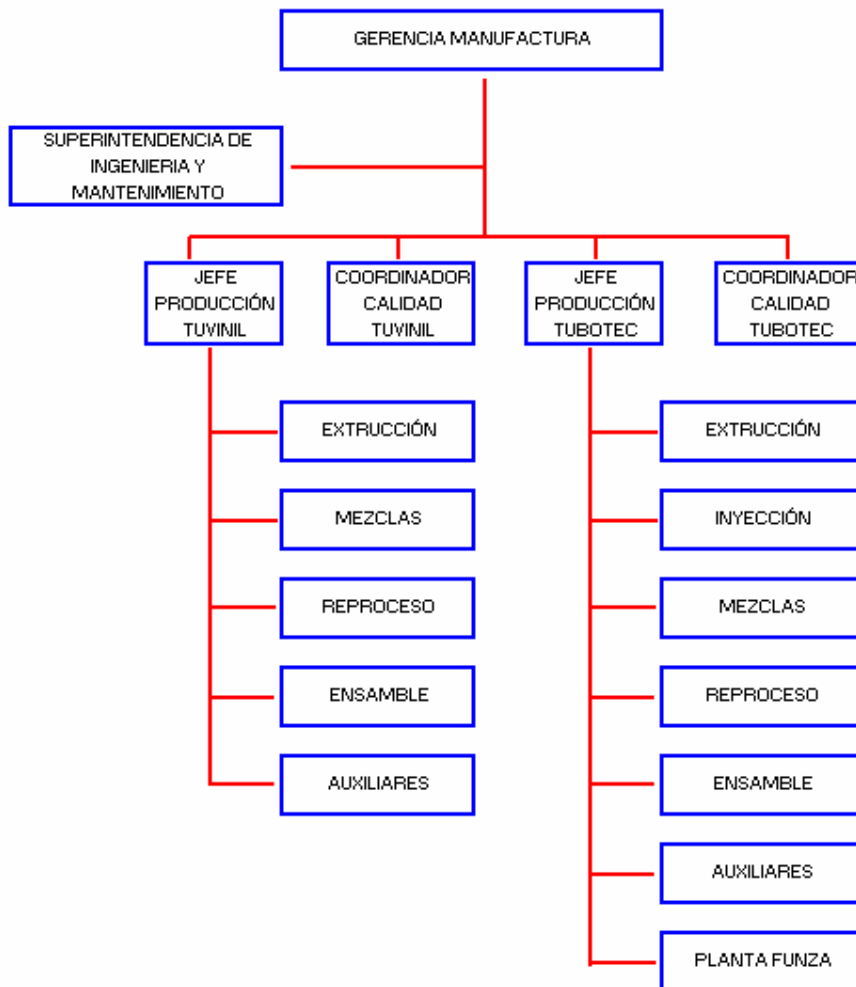
1.1.4 **Organización.** La distribución organizacional de Durman se puede apreciar en la Figura 1. Organigrama Empresa Durman Colombia y en la Figura 2. Organigrama Área de Manufactura Durman Colombia se puede apreciar la distribución organizacional del área de producción.

Figura 1. Organigrama Empresa Durman Colombia



Fuente: Manual de Calidad Empresa Durman Colombia

Figura 2. Organigrama Área de Manufactura Durman Colombia



Fuente: Manual de Calidad Empresa Durman Colombia

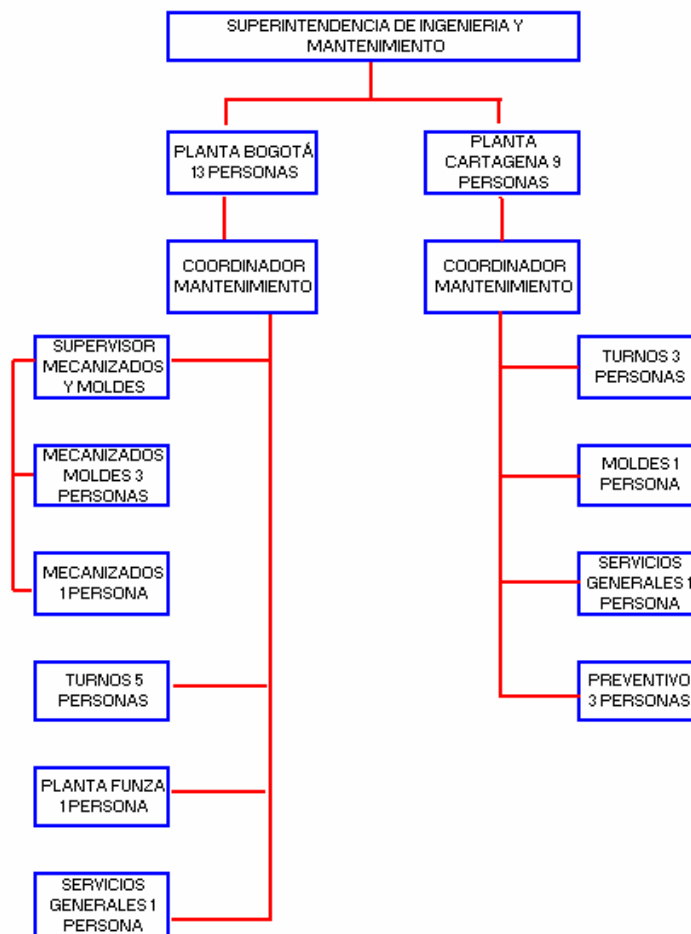
1.1.5 Departamento de Mantenimiento

➤ Infraestructura. El Departamento de Mantenimiento esta constituido por 23 personas integrantes distribuidas entre las tres plantas (ver Figura 3. Organigrama Area de Mantenimiento Durman Colombia), y cuenta con la siguiente infraestructura:

- Oficinas
- Un laboratorio de electricidad.
- Un Taller de Mantenimiento con un área de 90 m², provisto de herramientas para cada integrante del departamento.
- Un Taller de Moldes con un área de 105 m² provisto de un montacargas para la ubicación y organización de moldes, mandriles, bañeras, barriles y tornillos.

- Un taller de mecanizados con tres tornos, un fresa universal, una planeadora, equipos de soldadura Tig y eléctrica, taladros de árbol.
- Cinco computadores de mesa ubicados en la Superintendencia, Jefatura y Taller provistos de recursos informáticos (Hardware y Software).
- Un portátil asignado a la Superintendencia como soporte de archivos y programas relacionados con la labor del departamento.

Figura 3. Organigrama Área de Mantenimiento Durman Colombia



Fuente: Manual de Mantenimiento Preventivo Empresa Durman Colombia

- **Turnos De Trabajo.** Los requerimientos de las maquinas, exigen un monitoreo constante por parte del departamento de mantenimiento, es por esto que el personal de esta área se encuentra dividido por turnos de trabajo, como se describe en la Tabla 1. Turnos de trabajo Departamento de Mantenimiento Durman.

Tabla 1. Turnos de trabajo Departamento de Mantenimiento Durman

CARGO	TURNO	DIAS DE TRABAJO	HORARIO
SUPERINTENDENTE MTO	ADMINISTRATIVO	LUNES - VIERNES	7:30 AM - 6:00 PM
COORDINADOR MTO	ADMINISTRATIVO	LUNES - VIERNES	7:30 AM - 6:00 PM
ELECTRICISTA	ORDINARIO	LUNES - SÁBADO	7:00 AM - 4:30 PM
ELECTROMECAÁNICO 4.	ORDINARIO	LUNES - SÁBADO	7:00 AM - 4:30 PM
ELECTROMECAÁNICO 1.	PRIMER	LUNES - SÁBADO	6:00 AM - 2:00 PM
ELECTROMECAÁNICO 2.	SEGUNDO	LUNES - SÁBADO	2:00 PM - 10:00 PM
ELECTROMECAÁNICO 3.	TERCERO	LUNES - SÁBADO	10:00 PM - 6:00 AM
MECAÁNICO DE MOLDES 1.	ORDINARIO	LUNES - SÁBADO	7:00 AM - 4:30 PM
MECAÁNICO DE MOLDES 2.	ORDINARIO	LUNES - SÁBADO	7:00 AM - 4:30 PM
TORNERO, SOLDADOR	ORDINARIO	LUNES - SÁBADO	7:00 AM - 4:30 PM

Fuente: Área de Mantenimiento Durman Colombia

Dependiendo de los requerimientos de producción, la planta opera los días festivos, por consiguiente los mecánicos son programados extraordinariamente para estos días.

- Organización. Teniendo como base las directrices de la empresa, con el fin de conocer y establecer las metas a alcanzar dentro del departamento se tiene establecida la Misión, Visión y Políticas del departamento.
- Misión. La formación de un equipo de trabajo comprometido con la empresa que cumpla con altos estándares técnicos; estándares de calidad, impacto ambiental y seguridad industrial, garantizando la confiabilidad, disponibilidad y el correcto funcionamiento de los activos.
- Visión. Ser el departamento líder en calidad, seguridad ambiental, seguridad industrial y desempeño dentro de la organización, implementando y mejorando en forma continua la estrategia de mantenimiento cumpliendo así con los objetivos establecidos por la organización.
- Políticas:
 - Satisfacer las necesidades y requisitos de los clientes internos de la empresa con la mejor disposición, rapidez y calidad de nuestro servicio, yendo de la mano del desarrollo de la conciencia por el cuidado ambiental.
 - Desarrollar el recurso humano mediante su capacitación y motivación, procurando mejorar continuamente su bienestar laboral, físico y psicosocial.
 - Optimizar los recursos internos de la empresa y con esto minimizar costos de mantenimiento y satisfacer el retorno de la inversión de los accionistas.

1.2 YANBAL DE COLOMBIA S.A

Yanbal de Colombia pertenece a la empresa Yanbal Internacional S.A la cual tiene representación en Perú, Ecuador, Venezuela, Bolivia, Guatemala, México y España.

Yanbal que está constituida por tres grandes Plantas fabricantes de productos cosméticos y de Bisutería (fabricación de joyas) ubicadas en Sudamérica, ellas son:

La primera planta es Yanbal Ecuador, ubicada en Quito, fabricante de productos cosméticos y Velas

La segunda planta es Unique-Yanbal Perú, ubicada en Lima, fabricante de productos cosméticos y productos de bisutería. Es la Planta matriz del grupo.

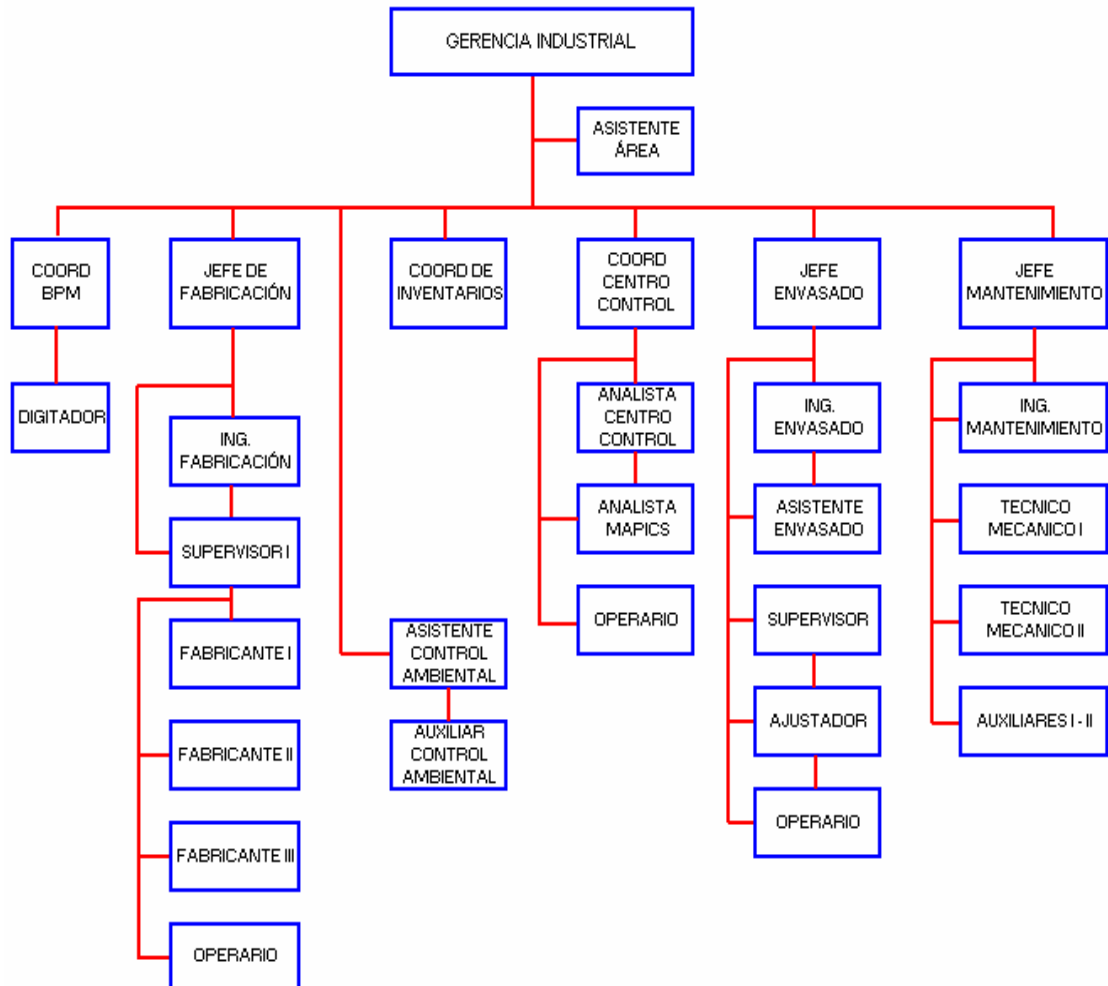
La tercera planta es Yanbal de Colombia S.A, ubicada en Facatativá (Cundinamarca), compuesta por dos plantas: la planta de Cosméticos en la que trabajan 600 empleados y la planta de Joyería en la que trabajan 500 empleados

1.2.1 **Misión.** Ser reconocida como la Compañía de belleza en venta directa más prestigiosa y competitiva de América Latina, basada en el Principio de “Prosperidad para Todos”.

1.2.2 **Visión.** Elevar el nivel de vida de la mujer latina y de todos los que forman parte de la familia Yanbal, ofreciendo la mejor oportunidad de ganancia, desarrollo personal y profesional; contando para ello con el respaldo de productos de belleza de calidad mundial.

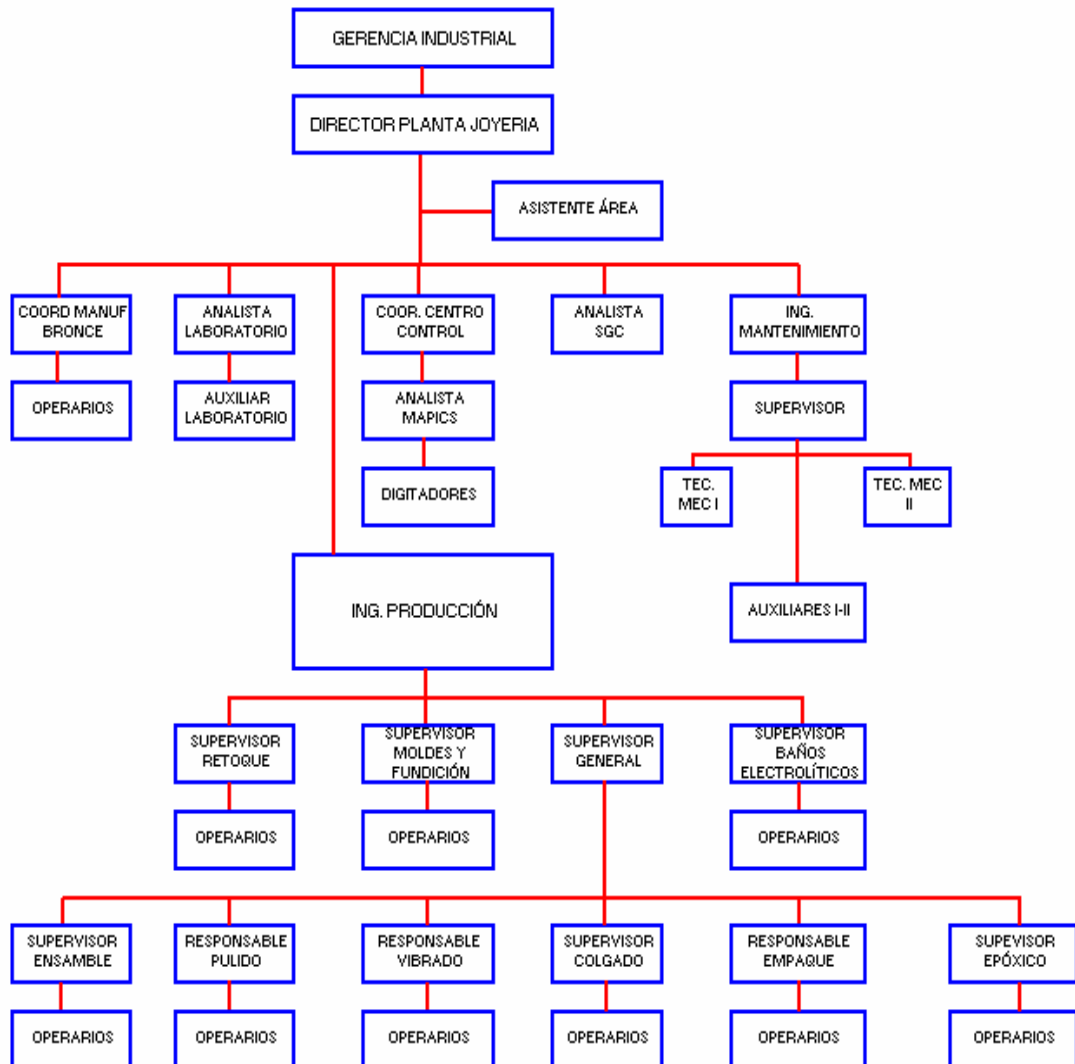
La distribución organizacional de la Planta Cosméticos y de la Planta Joyería se puede observar en la Figura 4. Organigrama Planta Cosméticos Yanbal Colombia y Figura 5. Organigrama Planta Joyeria Yanbal Colombia

Figura 4. Organigrama Planta Cosméticos Yanbal Colombia



Fuente: Yanbal de Colombia S.A

Figura 5. Organigrama Planta Joyería Yanbal Colombia



Fuente: Yanbal de Colombia S.A

1.2.3 Departamento de Mantenimiento. Yanbal de Colombia S.A tiene para cada una de sus Plantas un Departamento de Mantenimiento independiente.

El personal de mantenimiento está formado y capacitado para realizar las diferentes actividades de mantenimiento a cada una de las máquinas y equipos que se encuentran dentro de cada una de las Plantas; es necesario aclarar ésta situación ya que las tecnologías empleadas son totalmente diferentes en cada una de ellas.

- Departamento de Mantenimiento Planta Cosméticos: Está constituido por 11 personas, las cuales tienen diferentes cargos dependiendo de su experiencia y estudios, observar Figura 4. Organigrama General Planta Cosméticos Yanbal de Colombia S.A, un taller de 100 m2 equipado con herramientas suficientes para cubrir los requerimientos de la Planta. Los trabajos que no puedan ser realizados por el personal de la Planta es contratado a terceros.
- Departamento de Mantenimiento Planta Joyería: Está constituido por 11 personas, las cuales tienen diferentes cargos dependiendo de su experiencia y estudios, observar Figura 5. Organigrama General Planta Joyería Yanbal de Colombia S.A, un taller de 80 m2 equipado con herramientas suficientes para cubrir los requerimientos de la Planta. Los trabajos que no puedan ser realizados por el personal de la Planta es contratado a terceros.
- Los turnos de trabajo del Departamento de Mantenimiento dependen directamente de los turnos establecidos por las áreas de producción y fabricación de las plantas. Ver la Tabla 2. Turnos de trabajo Yanbal

Tabla 2. Turnos de trabajo Yanbal

CARGO	TURNO	DIAS DE TRABAJO	HORARIO
ING. MANTENIMIENTO	ADMINISTRATIVO	LUNES - VIERNES	7:00 AM - 5:00 PM
SUPERVISOR MTO	ADMINISTRATIVO	LUNES - VIERNES	7:00 AM - 5:00 PM
TÉCNICO MECÁNICO 1	ORDINARIO	LUNES - SÁBADO	7:00 AM - 5:00 PM
TÉCNICO MECÁNICO 2	ORDINARIO	LUNES - SÁBADO	7:00 AM - 5:00 PM
TÉCNICO ELÉCTRICO.	ORDINARIO	LUNES - SÁBADO	6:00 AM - 2:00 PM
AUXILARES	ORDINARIO	LUNES - SÁBADO	7:00 AM - 5:00 PM

Fuente: Yanbal de Colombia S.A.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 DEFINICIÓN DE CARGO

Según Chruden y Sherman citado por Chiavenato (1990) definen un cargo como: Una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y responsabilidades de un cargo, que corresponden al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos en una organización.

Bryan Livy citado por Chiavenato (1990) “define un cargo como la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona que pueden unificarse en un solo concepto y ocupan un lugar formal en el organigrama.”

2.1.2 Descripción de Cargos. Según Chiavenato (1999) la descripción del cargo es: Un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (como lo hace), los objetivos del cargo (por que lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y responsabilidades que comprende.

2.1.3 Análisis de Cargos. Una vez identificado el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se analiza el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

El análisis de cargos pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. Este análisis es la base para evaluar y clasificar los cargos, con el propósito de compararlos.

Chiavenato (1990) define el análisis de cargos como “el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. El análisis estudia y determina los requisitos calificativos, las responsabilidades que le atañan y las condiciones exigidas por el cargo para su correcto desempeño.”

2.1.4 Modelos Teóricos de Descripción de Cargos. Existen diferentes modelos teóricos para la descripción de cargos, a pesar de que los autores consultados coinciden en que no hay un formato estándar ya que pueden variar en forma considerable de una organización a otra. Según Chiavenato (1999) la descripción y análisis de cargos abarca los siguientes aspectos:

- Intrínsecos: Nombre del cargo, posición del cargo en el organigrama (nivel del cargo, subordinación, supervisión y comunicaciones colaterales) y contenido del cargo (tareas o funciones diarias, semanales, mensuales anuales y esporádicas).
- Extrínsecos: Requisitos intelectuales (instrucción básica, experiencia, iniciativa y aptitudes necesarias), requisitos físicos (esfuerzo físico, concentración y constitución física), responsabilidades implícitas (por supervisión de personal, materiales y equipos, métodos y procesos, dinero, títulos, valores o documentos, información confidencial y seguridad de terceros) y condiciones de trabajo (ambiente de trabajo y riesgos inherentes). Según Flippo (1983) el proceso de análisis y descripción de empleos, abarca básicamente la siguiente información de los hechos existentes y pertinentes al empleo:
 1. Identificación del trabajo.
 2. Resumen del trabajo.
 3. Deberes a ser desarrollados.
 4. Supervisión dada y recibida.
 5. Relación con otros empleos.
 6. Máquinas, herramientas y otros materiales.
 7. Condiciones de trabajo.
 8. Definición de los términos más usuales.
 9. Comentarios adicionales que tienden a clarificar las categorías antes mencionadas.

2.2 SELECCIÓN DE PERSONAL

El proceso de selección debe proporcionar información tan confiable y válida como sea posible respecto a los solicitantes, de modo que sus calificaciones concuerden con las especificaciones del puesto. La información que se obtiene debe relacionarse claramente con el puesto o pronosticar su éxito y estar libre de posibles discriminaciones.

La confiabilidad se refiere a la consistencia de las puntuaciones de pruebas a través del tiempo y a lo largo de la medición. La validez se refiere a la precisión de mediciones. Es posible evaluar la validez según se base en la especificación del puesto (validación del contenido), en la relación de las puntuaciones de la prueba con los criterios de desempeño (validez de predicción) y en la precisión con que la prueba mide lo relacionado con dicha medición (validez estructurada).

El proceso de selección se encuentra involucrados varios procesos tales como la entrevista, pruebas de personalidad, de capacidades, competencias de conocimiento, casos reales o vivenciales, aptitudes, valores entre otras que dan una visión y un pronóstico del desempeño en el puesto del trabajo. Con toda la información de la entrevista y las pruebas se debe generar un informe para por último tomar la decisión de contratación. Chiavenato (1999)

2.3 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Para iniciar un programa de capacitación se debe determinar las necesidades de aprendizaje existentes al interior de la organización por medio de una evaluación de desempeño para determinar cuales son las deficiencias en sus puestos de trabajo.

Una vez que se determinen las necesidades el siguiente paso es diseñar el entorno de aprendizaje necesario para aumentar el mismo.

Con un programa de capacitación se pretende una buena reacción de los participantes motivándolos en sus actividades diarias, aprendizaje, cambio en el comportamiento en el trabajo y el logro de los resultados proyectados. La transferencia de la capacitación se mide examinando el grado con que se demuestran las habilidades aprendidas ya en el puesto de trabajo, el análisis de utilidad ayudan a evaluar el impacto de la capacitación y proporcionan la información para valoración y capacitación futura. Chiavenato (1999)

2.4 PLAN DE CARRERA

Un plan de carrera es un proyecto de formación individualizado. El profesional y su empresa negocian una especie de contrato, estableciendo sus respectivos compromisos.

La elaboración de un plan de carrera es un paso fundamental para prosperar en el plano laboral. Debe empezar por una auto evaluación y establecer unos objetivos realistas.

En específico, el Plan de Carrera apoya a cubrir las necesidades del tope de la pirámide, Autoestima y Autorrealización. Estas necesidades son las más difíciles de cubrir por la naturaleza que la conforman.

El Plan de Carrera que desarrolla la Organización no es un proceso fácil, ya que se debe realizar un conjunto actividades y estudios a profundidad de lo que se espera que el puesto desarrolle en cada etapa del crecimiento. Chiavenato (1999)

Este proceso deberá establecer sus objetivos basados en la estrategia del negocio, ya que con esto se determina el camino a seguir para alcanzar las metas establecidas. Después de establecer los objetivos es importante determinar cuáles serán las responsabilidades y habilidades a desarrollar en cada nivel para clasificarlas en un manual de competencias que otorgará una claridad en los indicadores a medir. Chiavenato (1999)

2.5 COMPENSACIÓN SALARIAL

La compensación que se da a los empleados de forma que aumenten la motivación y el crecimiento, en tanto que, al mismo tiempo, hace coincidir tales esfuerzos con los objetivos, filosofía y cultura de la organización. La compensación va más allá de determinar los niveles compensatorios del mercado que se pagarán a los empleados.

Además la compensación sirve para combinar las retribuciones monetarias que se entregan a los empleados con las funciones específicas de un programa de recursos humanos. Al reclutar personal, el nivel de retribución de puestos puede aumentar o limitar la oferta de solicitantes. Howard W. Risher, especialista en compensaciones, observa: "Unir los niveles de retribución con los mercados laborales es un aspecto de política estratégica, porque afecta el nivel de la fuerza de trabajo y los costos de nómina de la organización" Si se elevan los niveles de pago se pueden elevar las normas de selección y contratar a empleados más calificados y esto a su vez puede reducir los costos de capacitación. Chiavenato (1999).

2.6 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La Planeación Estratégica es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe de ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

Para llegar a una conclusión exitosa luego de la aplicación de una estrategia, es importante el compromiso de todas las partes de la empresa, esto implica realizar un muy buen coordinado trabajo en equipo.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión a la que se va seguir, la misión es fundamental, ya que ésta representa las funciones operativas que se van a ejecutar en el mercado y suministrar a los consumidores. Chiavenato (1999)

Algunos textos precisan que la planeación estratégica es más un arte que una ciencia, esto lo fundamentan en el hecho de que para desarrollarla se tiene que elaborar preguntas inteligentes, explorar posibles respuestas, experimentar con posibles soluciones y volver a empezar el proceso estratégico evaluando las respuestas obtenidas del último período.

Para iniciar un proceso de Planeación Estratégica de debe tener bien en claro en que es y en que consiste. Algunos autores la define como un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas

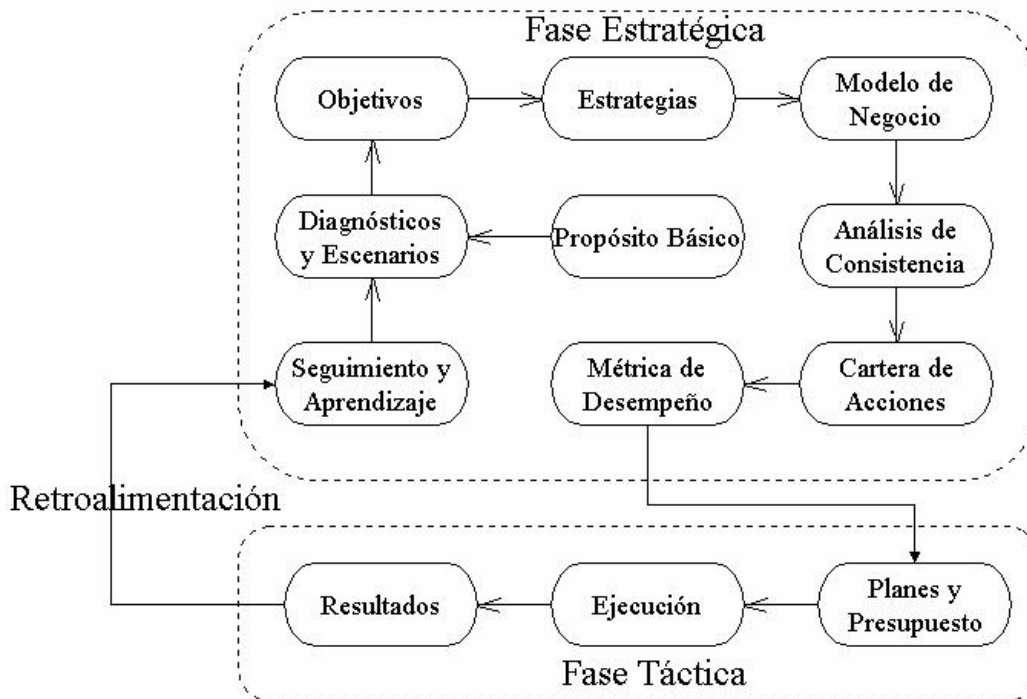
para lograr esas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener lo fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe de hacerse, cuándo y cómo debe de realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base a una realidad entendida.

Las empresas la definen como un proceso continuo, flexible e integral, que genera una capacidad de dirección. Capacidad que da a los directivos la posibilidad de definir la evolución que debe de seguir su organización para aprovechar, en función de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras del entorno. De estas definiciones se pueden obtener características comunes que permiten establecer los lineamientos para establecer la mejor planeación. Estas características son:

1. Proceso continuo, flexible e integral.
2. De vital importancia.
3. Responsabilidad de la directiva.
4. Participativo.
5. Requiere de tiempo en información.
6. Pensamiento estratégico cuantificable.
7. Entorno.
8. Administración estratégica.
9. Cultural.

Un plan simplemente es la posición estratégica que una empresa tomará ante una situación específica, ya sea a corto, mediano o largo plazo. Esta posición tendrá que tomar en cuenta las siguientes preguntas ¿a quién debo dirigirme como clientes?, ¿qué productos y servicios debo ofrecerles? y ¿cómo hacer esto?. Desafortunadamente una posición nunca permanece única y atractiva para siempre, ésta debe estudiarse, evaluarse y hacer las correcciones pertinentes y en el más acertado de los casos cambiarse.

Figura 6. Modelo de planeación estratégica



Fuente: Chiavenato, 1999.

El esquema anterior (Figura 6. Modelo de planeación estratégica) muestra un modelo de planeación estratégica general que algunos autores definen como el más fácil y entendible de aplicar, ya que engloba la mayor cantidad de pasos para cualquier organización, ya sea grande, pequeña o mediana, este modelo es adaptable a cualquiera de ellas.

2.7 JERARQUIZACIÓN

Aunque la departamentalización sirve como base para agrupar los trabajos, sigue existiendo la necesidad de determinar como se incluirán estos en cada grupo. La vinculación de los departamentos produce una jerarquía de la organización.

Chiavenato (1999) define que “jerarquizar es una manera de clasificar las cosas, de estereotiparlas, con el fin de manejarlas con mayor facilidad. Cuanto más se utilice la Jerarquización en el proceso decisorio, serán menos las alternativas de solución diferentes”.

2.8 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación.

Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado además de mejorar el desempeño, muchas compañías utilizan esta información para determinar las compensaciones que otorgan. Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas. Chiavenato (1999)

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.

Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de personal el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor del empleado. Chiavenato (1999)

2.8.1 Ventajas de la evaluación del desempeño:

- a) Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- b) Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- c) Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.

- d) Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- e) Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- f) Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- g) Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- h) Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

2.8.2 Preparación de las evaluaciones del desempeño. El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables.

Es necesario que tengan niveles de medición o estándares completamente verificables. Por directamente relacionados con el puesto se entiende que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. Se entiende que la evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y evaluados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia y conflicto.

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables.

En determinados países de alto nivel de industrialización, se ha llegado incluso a la estandarización de evaluaciones del desempeño entre diversas industrias del mismo ramo.

Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño:

2.8.3 Estándares de desempeño. La evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores.

Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de esta información, los estándares pueden

desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones directas con el supervisor inmediato. Chiavenato (1999)

2.8.4 Mediciones del desempeño. Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. Chiavenato (1999)

En general, las observaciones indirectas (exámenes escritos, simulaciones) son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas. Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa. Las mediciones subjetivas son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más.

2.8.5 Elementos subjetivos del calificador. Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos.

2.8.6 Los prejuicios personales. Cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.

2.8.7 Efecto de acontecimientos recientes. Las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones (buenas o malas) estén presentes en la mente del evaluador. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto. Chiavenato (1999)

2.8.8 Tendencia a la medición central. Algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio.

2.8.9 Efecto de halo o aureola. Ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.

2.8.10 Interferencia de razones subconscientes. Movidos por el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas.

2.8.11 Métodos para reducir las distorsiones. Cuando es necesario el empleo de métodos subjetivos para la medición del desempeño, los especialistas en personal pueden reducir las posibilidades de distorsión mediante capacitación, retroalimentación y una selección adecuada de técnicas de evaluación.

2.9 DIVISIÓN DE LAS TÉCNICAS DE EVALUACIÓN

Las técnicas de evaluación pueden dividirse entre técnicas basadas en el desempeño durante el pasado y las que se apoyan en el desempeño a futuro.

2.9.1 Escalas de calificación conductual. Utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad.

A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño. Una seria limitación del método radica en que el método sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica. La mayor parte de los supervisores no mantiene actualizados los registros, debido a lo cual se reduce la efectividad de este enfoque.

2.9.2 Método de verificación de campo. Un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato.

A continuación, el experto prepara una evaluación que se basa en esa información. La evaluación se envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta primero con el experto de personal y posteriormente con el empleado. El resultado final se entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones. La participación de un personal calificado permite que aumenten la confiabilidad y la comparabilidad, pero es probable que el aumento en el costo haga que este método sea caro y poco práctico. Una variante se emplea en puestos donde la evaluación del desempeño puede basarse en un examen de conocimientos y habilidades. Los expertos provienen del área técnica como del departamento de personal. Los exámenes pueden ser de muchos tipos y para que sean útiles deben ser confiables además de estar validados. Chiavenato (1999)

2.9.3 Métodos de evaluación en grupos. Los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo.

Por lo general, estas evaluaciones son conducidas por el supervisor. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago basados en el mérito, promociones y distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor. Con frecuencia, estos resultados comparativos no se revelan al empleado. Hay dos puntos importantes que apoyan el uso de estos métodos: en la organización siempre se efectúan comparaciones, y estos métodos son más confiables para el empleado. La confiabilidad resulta garantizada por el proceso mismo de puntuación y no por reglas y políticas externas. Chiavenato (1999)

2.9.4 Método de categorización. Lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor. En general, se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuánto. Este método puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes, si bien es posible hacer que intervengan dos o más evaluadores. Su ventaja es la facilidad de administración y explicación. Chiavenato (1999)

2.9.5 Método de distribución forzada. Se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría. Las diferencias relativas entre los empleados no se especifican, pero en este método se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo rigor o tolerancia. Dado que el método exige que algunos empleados reciban puntuaciones bajas, es posible que algunos se sientan injustamente evaluados. Una variante es el método de distribución de puntos (cuando el evaluador tiene que otorgar puntos a sus subordinados).

2.9.6 Método de comparación por parejas. El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base de la comparación es, por lo general, el desempeño global. El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice. Aunque sujeto a fuentes de distorsión por factores personales y acontecimientos recientes, este método supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad o severidad.

2.10 MÉTODOS DE EVALUACIÓN BASADOS EN EL DESEMPEÑO A FUTURO
Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

2.10.1 Autoevaluaciones. Llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual. Es mucho menos probable que se presente actitudes defensivas. Cuando las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro. El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

2.10.2 Administración por objetivos. Consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por mutuo acuerdo y que sean mensurables de manera objetiva.

Los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr los objetivos por haber participado en su formulación, ya que pueden medir su progreso y efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograrlos. A fin de poder efectuar estos ajustes, sin embargo, es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica. Los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica. Los objetivos ayudan también a que empleado y supervisor puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado. Chiavenato (1999)

Las dificultades se centran en que en ocasiones los objetivos son demasiados ambiciosos y en otras se quedan cortos. Es probable, además que los objetivos se centren exclusivamente en la cantidad, porque la calidad resulta más difícil de medir. Cuando empleados y supervisores consideran objetivos que se miden por valores subjetivos se necesita especial cuidado para asegurarse de que no hay factores de distorsión que puedan afectar la evaluación.

2.10.3 Evaluaciones psicológicas. Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. La evaluación consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, conversaciones con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro. El trabajo de un psicólogo puede usarse sobre un aspecto específico o puede ser una evaluación global del potencial futuro. A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo. Debido a que este procedimiento es lento y costoso, generalmente se reserva a gerentes jóvenes y brillantes. Chiavenato (1999)

2.10.4 Métodos de los centros de evaluación. Son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de

nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro. Con frecuencia, se hace venir a un centro especializado a los empleados con potencial y se les somete a una evaluación individual.

A continuación, se selecciona a un grupo especialmente idóneo para someterlo a entrevista en profundidad, exámenes psicológicos, estudio de antecedentes personales, hacer que participen en mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades en las que van siendo calificados por un grupo de evaluadores. Los veredictos de los diferentes evaluadores se promedian para obtener resultados objetivos. Este método es costoso en términos de tiempo y de dinero. Requiere además separar de sus funciones al personal que está en evaluación. Los resultados pueden ser muy útiles para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación. Chiavenato (1999)

2.10.5 Implicaciones del proceso de evaluación. Tanto el diseño del sistema de evaluación como sus procedimientos suelen ser responsabilidad del departamento de personal. Si el objetivo consiste en la evaluación del desempeño durante el pasado y en la concesión de reconocimientos, es probable que se prefieran los enfoques de carácter comparativo. Se pueden utilizar otros métodos para la evaluación del desempeño pasado, en caso de que la función esencial del sistema consista en el suministro de retroalimentación.

Los métodos de evaluación orientados a futuro pueden centrarse en metas específicas. La auto-evaluación o los centros de evaluación pueden proponerse la identificación de aspectos específicos que se pueden mejorar o servir como instrumentos de la promoción interna. Es necesario que el enfoque adoptado sea utilizado por los gerentes de línea.

Los sistemas de evaluación que implican la participación de los gerentes y supervisores tienen mayor aceptación. La participación incrementa el interés y la comprensión. Chiavenato (1999)

2.11 EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES.

La evaluación de competencias es un proceso complejo, que requiere como pasos previos la definición de perfiles ocupacionales, estructurados en torno a conocimientos, habilidades y conductas individuales y sociales. Enseguida, es necesario establecer los instrumentos de medición que den cuenta de las demostraciones o evidencias de cada una de estas competencias, pero vistas desde una perspectiva balanceada e integral. Sherrman (1999)

2.11.1 Competencias laborales. Existe abundante literatura acerca de las competencias laborales, tanta que en verdad, podríamos afirmar que en este tema los árboles no dejan ver el bosque. Significativamente, este enredo recién se está

despejando en los países europeos. Lo curioso es que casi todos definen a las competencias con distintas palabras, pero un mismo fondo.

Las competencias son aquellos conocimientos, habilidades prácticas y actitudes que se requieren para ejercer en propiedad un oficio o una actividad laboral.

Al momento de clasificar los diferentes tipos de competencias, también existe una gran variedad. Sin embargo, a mi entender no existe mejor tipificación que la de la empresa Mannesmann, de Alemania. Sherrman (1999)

2.11.2 Clasificación. Las Competencias Metodológicas corresponden a los niveles precisos de conocimientos y de información requeridos para desarrollar una o más tareas.

Las Competencias Técnicas se refieren a las aplicaciones prácticas precisas para ejecutar una o más tareas.

Las competencias sociales responden a la integración fluida y positiva del individuo a grupos de trabajo y a su respuesta al desafío social que ello implica, aunque siempre vivenciadas desde la perspectiva laboral.

Finalmente las competencias individuales tienen relación con aspectos como la responsabilidad, la puntualidad, la honradez, etc.

La integración de estas 4 competencias relacionadas con un oficio o actividad laboral corresponde al Perfil Ocupacional de éste.

Cuando nos referimos a la evaluación de las competencias laborales de una persona, estamos diciendo qué sabe hacer, cuánto sabe, por qué lo sabe, cómo lo aplica y cómo se comporta en su puesto de trabajo... y todo ello, además, dimensionando en qué medida. Sherrman (1999)

2.11.3 Evaluación de competencias laborales. La evaluación de desempeño, es bastante compleja y permite detectar falencias y carencias en las personas que ocupan determinados puestos de trabajo, las cuales pueden ser sujetas de un proceso de capacitación posterior.

Sumando y restando, el objetivo de evaluar las competencias laborales es sacar una especie de fotografía de la situación laboral de los trabajadores, referida al nivel de sus conocimientos, habilidades y conductas en sus respectivos puestos de trabajo. Y es que la evaluación de competencias, no se aplica durante los procesos de enseñanza-aprendizaje que experimenta una persona, sino que se usa en sus procesos laborales.

El concepto moderno de evaluación de competencias, se refiere a la necesidad de aplicar los respectivos instrumentos antes de contratar personal, durante las actividades laborales de los trabajadores (evaluación de desempeño) y después

de haberlos sometido a procesos de capacitación, para efectos de saber en qué medida ésta ha favorecido el desarrollo de la empresa. Sherrman (1999)

2.11.4 Evaluación de competencias previas. Para tener una información acerca de las competencias previas de un postulante, podemos recurrir al modelo de evaluación PLAR, Prior Learning Assessment Recognition, que bien puede interpretarse como Reconocimiento de Competencias Relevantes.

Originalmente, el PLAR ha sido diseñado para que la persona certifique sus competencias ante un organismo autorizado. Así, con la certificación de un oficio la persona puede emplearse en su rubro. Desgraciadamente, este modelo pasa por el diseño de una cantidad de perfiles ocupacionales, reconocidos y aceptados por las diversas organizaciones empresariales y gubernamentales, situación que rara vez, para ser generosos, se da en Latinoamérica.

Ciertamente el PLAR, y otros modelos similares, pertenecen a los países desarrollados, que reciben oleadas de inmigrantes... que pertenecen a nuestros pueblos. En otras palabras, más exportamos mano de obra que la que importamos, luego, nuestras necesidades de homologar trabajadores de diferentes latitudes pero que dicen ejercer un determinado oficio, son muy bajas.

Otra razón para no invertir en un plan nacional de perfiles ocupacionales es que requiere una alta inversión y una mayor capacidad de acuerdos, que en nuestros países dificultan el intento... aunque ya hay positivas experiencias al respecto.

Sin embargo, el modelo PLAR puede tener una buena dosis de importancia para las empresas que quieren contratar personal competente. El PLAR exige instrumentos de evaluación y validación bastante específicos, basados –por supuesto- en la existencia de un Perfil Ocupacional para el oficio que ejerce la persona a la cual se va a evaluar, perfil que la empresa ha de tener claramente definido. Sherrman (1999).

2.12 CULTURA ORGANIZACIONAL.

Las organizaciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia; pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se las considera como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia. Todo esto está relacionado con la cultura.

Al respecto Robbins (1991) plantea:

“La idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente. Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales,

departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras..., pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales....Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización" (pág, 439).

2.12.1 Conceptualización de la Cultura Organizacional. El concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones. Los conceptos que a continuación se plantearán han logrado gran importancia, porque obedecen a una necesidad de comprender lo que ocurre en un entorno y explican por qué algunas actividades que se realizan en las organizaciones fallan y otras no.

Al revisar todo lo concerniente a la cultura, se encontró que la mayoría de autores citados en el desarrollo del trabajo coinciden, cuando relacionan la cultura organizacional, tanto con las ciencias sociales como con las ciencias de la conducta. Al respecto Davis (1993) dice que "la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes". El autor considera que la gente asume con facilidad su cultura, además, que ésta le da seguridad y una posición en cualquier entorno donde se encuentre.

Por otra parte, se encontró que las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización, ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además le dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional.

Delgado (1990) sostiene que la "Cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad" (pág.1).

En la misma línea del autor citado anteriormente Schein (1988) se refiere al conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellas. Distingue varios niveles de cultura, a) supuestos básicos; b) valores o ideologías; c) artefactos (jergas, historias, rituales y decoración) d; prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales.

A través del conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y se caracteriza porque condicionan el comportamiento de la organización, haciendo racional

muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar.

Charles Handy citado por González y Bellino (1995), plantea cuatro tipos de culturas organizacionales: dependiendo del énfasis que le otorga a algunos de los siguientes elementos: poder, rol, tareas y personas. Basado en esto, expresa que la cultura del poder se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas clave dentro de las organizaciones. La cultura basada en el rol es usualmente identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización. La cultura por tareas está fundamentalmente apoyada en el trabajo proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos. Finalmente, la cultura centrada en las personas, como su nombre lo indica, está basada en los individuos que integran la organización.

Desde otro punto de vista más general, la cultura se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos.

Pümpin y García, citado por Vergara (1989) definen la cultura como "..el conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen" (pág, 26).

El planteamiento anterior, se refiere a la forma como la cultura vive en la organización. Además demuestra que la cultura funciona como un sistema o proceso. Es por ello, que la cultura no sólo incluye valores, actitudes y comportamiento, sino también, las consecuencias dirigidas hacia esa actividad, tales como la visión, las estrategias y las acciones, que en conjunto funcionan como sistema dinámico.

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. A tal efecto Monsalve (1989) considera que la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

Otros autores añaden más características a la cultura, tal es el caso de Katz y Kahn (1995) cuando plantean que las investigaciones sobre la cultura organizacional se han basado en métodos cualitativos, por cuanto; es difícil evaluar la cultura de manera objetiva porque ésta se asienta sobre las suposiciones compartidas de los sujetos y se expresa a través del lenguaje, normas, historias y tradiciones de sus líderes.

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquieren su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno. Al respecto Deal y Kennedy (1985) ven a la cultura organizacional como "la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y éstos a su vez influyen en todas sus acciones". Por lo tanto, la cultura por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

Dentro del marco conceptual, la cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican básicamente a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisorias, como elementos de la dinámica organizacional . Al respecto Guerin (1992) sostiene que es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos.

En los diferentes enfoques sobre cultura organizacional se ha podido observar que hay autores interesados en ver la cultura como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones, otros se han inclinado a conocer con profundidad el liderazgo, los roles, el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones.

Con respecto a lo anterior, resulta de interés el planteamiento que hace Kurt Lewin,(citado por Newstrom, 1991) cuando sostiene que el comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea. Parte de ese ambiente es la cultura social, que proporciona amplias pistas sobre cómo se conduciría una persona en un determinado ambiente.

Por otra parte, la originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y, la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura. Hay prácticas dentro de la organización que reflejan que la cultura es aprendida y, por lo tanto, deben crearse culturas con espíritu de un aprendizaje continuo. Al respecto Siliceo (1995) sostiene que la capacitación continua al colectivo organizacional es un elemento fundamental para dar apoyo a todo programa orientado a crear y fortalecer el sentido de compromiso del personal, cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración de las personas.

Al cultivarse una cultura en la organización sustentada por sus valores, se persigue que todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización y desplieguen conductas direccionadas

a ser autocontroladas (Schein, 1985). Es decir, una cultura es el modo particular de hacer las cosas en un entorno específico.

Dentro de la cultura organizacional y como base y soporte de las organizaciones es necesario implementar planes y programas de bienestar para los colaboradores ya que el mayor auge que han venido teniendo las teorías organizacionales progresistas en lo que se refiere a la relación trabajo-vida, las empresas han desarrollado lineamientos que permitan asegurar el bienestar de sus empleados, siempre teniendo el propósito de captar y conservar al mejor talento humano. Estas políticas y estrategias van desde horarios flexibles, pasando por largas licencias de paternidad y maternidad remuneradas, hasta seguros médicos familiares, entre otros beneficios.

La adopción de estos planes y programas es buena, seguro que es un factor motivador, pero también es seguro que no en todos los casos.

Por lo general, cuando las compañías diseñan estos planes, enfocan los beneficios en situaciones específicas que rara vez cobijan a todo el personal. Por ejemplo, cuando se desarrolla un plan de horarios flexibles para padres y madres que tienen hijos pequeños, se está sin quererlo, dando un trato preferencial a los empleados en esta situación, sin pensar que este plan puede enviar señales erróneas al resto de empleados.

Si una secretaria ejecutiva tiene un bebé que requiere de su tiempo y por ello recibe preferencias en sus horas de llegada y salida, ¿qué puede pensar otra secretaria del mismo nivel que tiene un par de hijos adolescentes y a la cual el plan de horarios flexibles no cobija?

Seguro que no va a estar muy conforme con el trato que está recibiendo, puede pensar que el trabajo que está dejando de hacer la otra secretaria se lo delegarán a ella y a sus demás compañeras, lo cual no la tendrá muy contenta, puede sentirse desmotivada y empezar a presentar bajos rendimientos o puede presentarse en recursos humanos y exigir el mismo trato dado que tiene hijos que están en una edad en la que también requieren bastante atención.

Teniendo presente este sencillo ejemplo se nota que una decisión que podría ser entendida como una gran política, flexible y progresiva, que busca el bienestar del personal, se torna en un problema que puede traer graves consecuencias al clima laboral de la firma.

Por esta razón, cuando se trata de elaborar programas de bienestar que busquen encontrar el equilibrio empleo-vida, hay que tener en cuenta a todo el personal y todas las situaciones, aunque parece una tarea casi imposible dada la diversidad social que se puede encontrar en una empresa, se deben desarrollar soluciones creativas para lograrlo. (Chevinato 1999).

2.13 ESCALA LIKERT

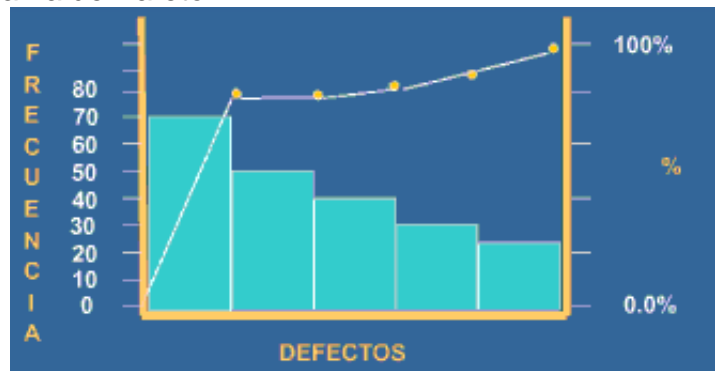
Este método fue desarrollado por Reinsis Likert a principios de los treinta; sin embargo, se trata de un enfoque vigente y bastante popularización. Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que exprese su reacción eligiendo uno de los 5 o 4 puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones.

Las afirmaciones califican al objeto de actitud que se está midiendo y deben expresar solo una relación lógica. Hernández, Fernández y Baptista (2000).

2.14 DIAGRAMA DE PARETO

El Diagrama de Pareto consiste en un gráfico de barras similar al histograma que se conjuga con una ojiva o curva de tipo creciente y que representa en forma decreciente el grado de importancia o peso que tienen los diferentes factores que afectan a un proceso, operación o resultado (Ver Figura 7. Diagrama de Pareto).

Figura 7. Diagrama de Pareto



Fuente: www.mantenimientomundial.com

El diagrama de Pareto se utiliza generalmente para:

1. Identificar un producto o servicio para el análisis para mejorar la calidad.
2. Cuando existe la necesidad de llamar la atención a los problemas o causas de una forma sistémica.
3. Identificar oportunidades para mejorar.
4. Analizar las diferentes agrupaciones de datos (ej: por producto, por segmento del mercado, área geográfica, etc.)
5. Buscar las causas principales de los problemas y establecer la prioridad de las soluciones.

6. Evaluar los resultados de los cambios efectuados a un proceso (antes y después).
7. Cuando los datos puedan agruparse en categorías.
8. Cuando el rango de cada categoría es importante.

Un equipo puede utilizar la Gráfica de Pareto para varios propósitos durante un proyecto para lograr mejoras:

- Para analizar las causas
- Para estudiar los resultados.
- Para planear una mejora continua.

El diagrama de Pareto se aplica de la siguiente forma:

1. Seleccionar categorías lógicas para el tópico de análisis identificado (incluir el período de tiempo).
2. Reunir los datos.
3. Ordenar los datos de la mayor categoría a la menor.
4. Totalizar los datos para todas las categorías.
5. Calcular el porcentaje del total que cada categoría representa.
6. Trazar los ejes horizontales (x) y verticales.
7. Trazar la escala del eje vertical izquierdo para frecuencia (de 0 al total, según se calculó anteriormente).
8. De izquierda a derecha trazar las barras para cada categoría en orden ascendente. Si existe una categoría, debe ser colocada al final, sin importar su valor. Es decir, que no debe tenerse en cuenta al momento de ordenar de mayor a menor la frecuencia de las categorías.
9. Trazar la escala del eje vertical derecho para el porcentaje acumulativo, comenzando por el cero (0) y hasta el cien (100%).
10. Trazar el gráfico lineal para el porcentaje acumulado, comenzando en la parte superior de la barra de la primera categoría (la más alta).
11. Dar un título al gráfico, agregar las fechas cuando los datos fueron reunidos y citar la fuente de los datos.
12. Analizar la gráfica para determinar los puntos críticos a analizar.

2.15 DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO (ESPINA DE PESCADO)

El Diagrama de causa y Efecto (o Espina de Pescado) es una técnica gráfica ampliamente utilizada, que permite apreciar con claridad las relaciones entre un tema o problema y las posibles causas que pueden estar contribuyendo para que él ocurra.

Construido con la apariencia de una espina de pescado, esta herramienta fue aplicada por primera vez en 1953, en el Japón, por el profesor de la Universidad de Tokio, Kaoru Ishikawa, para sintetizar las opiniones de los ingenieros de una fábrica, cuando discutían problemas de calidad.

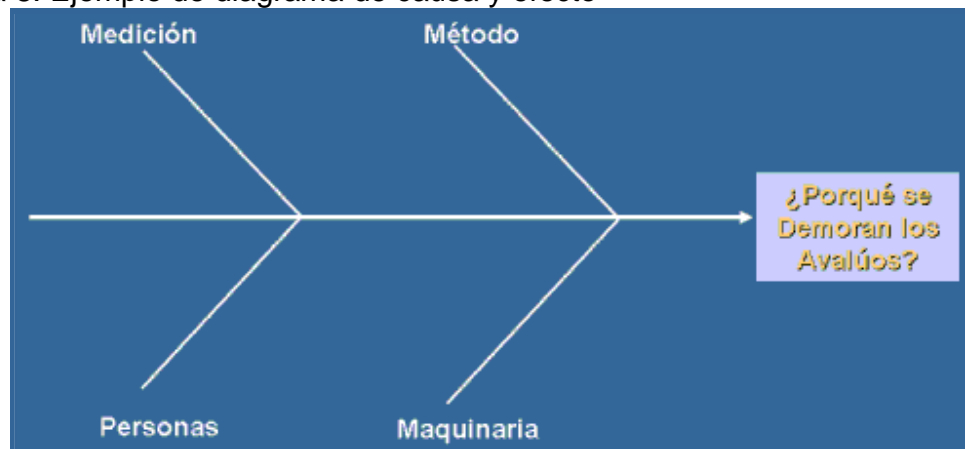
El diagrama de causa y efecto se usa para:

1. Visualizar, en equipo, las causas principales y secundarias de un problema.
2. Ampliar la visión de las posibles causas de un problema, enriqueciendo su análisis y la identificación de soluciones.
3. Analizar procesos en búsqueda de mejoras.
4. Conduce a modificar procedimientos, métodos, costumbres, actitudes o hábitos, con soluciones - muchas veces - sencillas y baratas.
5. Educa sobre la comprensión de un problema.
6. Sirve de guía objetiva para la discusión y la motiva.
7. Muestra el nivel de conocimientos técnicos que existe en la empresa sobre un determinado problema.
8. Prevé los problemas y ayuda a controlarlos, no sólo al final, sino durante cada etapa del proceso.
9. No basta con decir "trabajen más", "esfuércense!!!" Hay que señalar pasos, y valorar las causas de los problemas. Ordenarlas para poder tratarlas.

El diagrama de causa y efecto se construye de la siguiente forma:

1. Establezca claramente el problema (Efecto) que va a ser analizado.
2. Diseñe una flecha horizontal apuntando a la derecha y escriba el problema al interior de un rectángulo localizado en la punta de la flecha.
3. Haga una lluvia de ideas ?Brainstorming? para identificar el mayor número posible de causas que puedan estar contribuyendo para generar el problema, preguntando ?¿Por qué está sucediendo??
4. Agrupe las causas en categorías. Una forma muy utilizada de agrupamiento es la conocida como 6M: Maquinaria, Mano de Obra, Método, Materiales, Mediciones y Medio ambiente.
5. Para comprender mejor el problema, busque las subcausas o haga otros diagramas de Causa ? Efecto para cada una de las causas encontradas. Para esto, tome de 2-3 Causas Raíz Potencial del Diagrama.
6. Para estas causas pregunte Porqué 5 veces (o al menos 2 veces o hasta que ya no tenga más respuestas al Porqué).
7. Escriba cada categoría dentro de los rectángulos paralelos a la flecha principal. Los rectángulos quedarán entonces, unidos por las líneas inclinadas que convergen hacia la flecha principal.
8. Se pueden añadir las causas y subcausas de cada categoría a lo largo de su línea inclinada, si es necesario. Ver Figuras 8 y 9. Ejemplo de diagrama causa y efecto.

Figura 8. Ejemplo de diagrama de causa y efecto



Fuente: www.mantenimientomundial.com

Figura 9. Ejemplo de diagrama de causa y efecto



Fuente: www.mantenimientomundial.com

2.16 ANÁLISIS CAUSA RAIZ

El análisis causa raíz es una metodología disciplinada que permite identificar las causas físicas, humanas y latentes de cualquier tipo de falla o incidente que ocurren una o varias veces permitiendo adoptar las acciones correctivas que reducen los costos del ciclo de vida útil del proceso, mejora la seguridad y la confiabilidad del negocio.

El Análisis por Causa Raíz puede significar muchas cosas para la gente con diferentes experiencias.

Esta es una mala interpretación básica que se debe aclarar. La Confiabilidad es mucho más que la adopción de la metodología ACR. Para que la Confiabilidad verdaderamente se convierta en una parte de una cultura, debe ser adoptada como responsabilidad de todos, no solamente de mantenimiento. Debe abarcar no solamente temas de los activos físicos (mecánicos, eléctricos, etc), deberá cubrir temas relacionados a los procesos de producción y a lo humano.

2.17 EL CONCEPTO KAIZEN.

La palabra Kaizen proviene de la unión de dos vocablos japoneses: *KAI* que significa cambio y *ZEN* que quiere decir bondad.

La esencia del Kaizen es sencilla y directa: Kaizen significa mejoramiento. Más aún, significa mejoramiento progresivo, continuo, que involucra a todos en la organización (alta administración, gerentes y trabajadores).

Kaizen es asunto de todos, la filosofía Kaizen supone que nuestra forma de vida sea nuestra vida en el trabajo, vida social o vida familiar merece ser mejorada de manera constante. Todas las personas tienen un deseo instintivo de mejorarse.

Kaizen es un enfoque humanista, porque espera que todos participen en él. Está basado en la creencia de que todo ser humano puede contribuir a mejorar su lugar de trabajo, en donde pasa una tercera parte de su vida.

Kaizen es una estrategia dirigida al consumidor para el mejoramiento. Comienza comprendiendo las necesidades y expectativas del cliente para luego satisfacerlas y superarlas. Se supone que a la larga todas las actividades deben conducir a una mayor satisfacción del cliente.

Se debe entender que Kaizen es un camino, un medio, y no un objetivo en sí mismo, es una manera de hacer las cosas, una forma de gestionar la organización.

2.17.1 Kaizen, administración orientada al proceso. Kaizen ha generado una forma de pensamiento orientada al proceso, ya que los procesos deben ser mejorados antes de que se obtengan resultados mejorados. Además Kaizen está orientado a las personas y por lo tanto apoya y reconoce los esfuerzos de las mismas. Esto está en agudo contraste con las prácticas administrativas de revisar estrictamente el desempeño de las personas sobre la base de los resultados y no recompensar el esfuerzo hecho. Podemos llamar a los criterios orientados a los procesos criterios P y a los criterios basados en los resultados criterios R.

2.18 EMPOWERMENT

Empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

Los atributos que deben tener son los siguientes:

- Responsabilidad y autoridad
- Diversidad
- Reto
- Rendimiento significativo
- Poder para la toma de decisiones
- Cambios en las asignaciones de trabajo
- Atención a un proyecto hasta que se concluya

Además el puesto debe dejar determinar la responsabilidad que el trabajo implica. Deben existir indicadores que permitan saber si se esta cumpliendo con lo que se espera de la gente en cada puesto. Solo la posibilidad de auto elevarse permite el acceso a la mejora continua.

2.18.1 Aplicación de Empowerment . Se necesita de los siguientes elementos:

1. Acondicionar los puestos de trabajo: Consiste en mejorar los puestos de trabajo para que los empleados se sientan cómodos y puedan tener sentido de orientación, posesión y responsabilidad.
2. Equipos de trabajo: Se debe diseñar planes de capacitación integral para desarrollar las habilidades técnicas de cada empleado. Los equipos de trabajo organizan a las persona en forma tal, que sean responsables por su rendimiento o áreas de trabajo, los equipos de trabajo toman muchas de las responsabilidades que eran asumidas por los supervisores, esta es una excelente forma de energizar al personal y motivarlos a mejorar la toma de decisiones en cuanto a: Planificación, organización interna, selección de líder, rotación de puestos.
3. Entrenamiento: Empowerment debe poder dirigir a otros y resolver sus propios conflictos sin tener que apelar a una autoridad mas alta.
4. Planes de carrera y desarrollo: Son los beneficios y facilidades que la organización proporciona a los empleados, para mejorar su calidad de vida y la de su grupo familiar y de esta manera podrán seguir formándose académicamente y desarrollar carreras dentro de la organización.

Como conseguirlo:

Empowerment no es algo concreto sino es redefinir la manera en la que la organización gestiona las personas que la integran. Dentro de este concepto aparecen muchos otros como el liderazgo, los equipos autodirigidos, la retribución

variable, la comunicación interna, la formación, el reclutamiento y la selección de las personas, los planes de carrera, etc.

Como conclusión el Empowerment aporta ventajas comparativas a la compañía en términos de relaciones con los clientes, costes, agilidad y flexibilidad, rentabilidad en una palabra, aunque la transición no sea nada sencilla.

2.19 REINGENIERÍA

Es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos que agregan valor y de los sistemas, políticas y estructuras organizacionales que los sustentan, para optimizar los flujos de trabajos y la productividad de una organización.

Tres fuerzas, por separado y en combinación, están impulsando a las compañías a penetrar cada vez más profundamente en un territorio que para la mayoría de los ejecutivos y administradores es desconocido. Estas fuerzas son: clientes, competencia y cambio.

2.19.1 Clientes. Los clientes asumen el mando, ya no tiene vigencia el concepto de él cliente, ahora es este cliente, debido a que el mercado masivo hoy está dividido en segmentos, algunos tan pequeños como un solo cliente. Los clientes ya no se conforman con lo que encuentran, ya que actualmente tienen múltiples opciones para satisfacer sus necesidades.

Los clientes se han colocado en posición ventajosa, en parte por el acceso a mayor información.

2.19.2 Competencia. Antes era sencilla: la compañía que lograba salir al mercado con un producto o servicio aceptable y al mejor precio realizaba una venta. Ahora hay mucho mas competencia y de clases muy distintas.

2.19.3 El Cambio. El cambio se vuelve una constante, la naturaleza del cambio también es diferente. La rapidez del cambio tecnológico también promueve la innovación. Los ciclos de vida de los productos han pasado de años a meses. Ha disminuido el tiempo disponible para desarrollar nuevos productos e introducirlos. Hoy las empresas tienen que moverse más rápidamente, o pronto quedarán totalmente paralizadas.

3. GUÍA DE EVALUACIÓN DE LOS ASPECTOS ORGANIZACIONALES DEL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO

Esta guía fue elaborada como una herramienta que permita al Director o Gerente de Mantenimiento realizar una evaluación de su área con el fin de plantear un diagnóstico y permitir detectar dentro del área la existencia de procesos y políticas claras frente al factor más importante: el talento humano.

Así mismo, iniciar un proceso de implementación y posibles acciones de mejora si son necesarias; logrando de esta manera optimizar el funcionamiento del área buscando siempre aumentar la producción y mejorar el clima al interior del equipo de trabajo.

Para poder identificar acciones de mejora al interior de la Gerencia de mantenimiento se elaboró una herramienta basada en un cuestionario enfocado a temáticas relacionadas con el talento humano: Selección, Capacitación, Clima Organizacional, Inducción, Compensación, Contratación, Cultura Organizacional, Bienestar, Desarrollo Organizacional. Ver Anexo 1. Guía de Evaluación.

A continuación se describirá como se elaboró el cuestionario por medio de variables y esta a su vez por diferentes ítems y la explicación de cada una de ellas, tomando cada tema de la teoría de Gestión Humana y aplicándolo a las diferentes actividades de la Gestión de Mantenimiento, adicional la interpretación de los resultados.

3.1 DESCRIPCIÓN DE LA GUÍA DE EVALUACIÓN

3.1.1 VISIÓN DEL PERSONAL DE MANTENIMIENTO ACERCA DE SU PROPIA ÁREA DE TRABAJO.¹

Este cuestionario se encuentra diseñado con una serie de ítems enfocados a determinar los modelos mentales dentro de la Gerencia de mantenimiento con el fin de identificar como se entiende y se piensa del área, basadas en la teoría de clima y cultura organizacional, teniendo en cuenta las percepciones del personal frente al interior de su área.

Pregunta 1. En esta pregunta se puede determinar como los colaboradores se perciben dentro del área de trabajo como parte importante para el cumplimiento de los objetivos.

Pregunta 2. Con esta pregunta se puede determinar como las personas consideran que el área de mantenimiento y la gerencia se preocupan para el buen

¹ Teoría Cultura Organizacional Schein, 1985

estado del sitio y las condiciones laborales apropiadas para desarrollar las diferentes actividades.

Pregunta 3. Con esta afirmación se puede concluir que la Gerencia de mantenimiento se preocupa y mantiene el personal con un buen desempeño.

Pregunta 4. El ambiente laboral se encuentra como aspecto importante para el buen desempeño de los colaboradores es por esto que deben percibir que la Gerencia procura mantener el equilibrio de un buen clima organizacional.

Pregunta 5. La motivación es un factor importante para darle continuidad a los colaboradores con buenos resultados, es por esto que este ítem pretende medir el reconocimiento de los logros.

Pregunta 6. La capacitación y el entrenamiento de los colaboradores son un factor de motivación, crecimiento laboral y personal al interior de la organización; es por esto que ellos deben considerar que están bajo pautas de capacitación claras y que la Gerencia se preocupa por este factor.

Pregunta 7. Credibilidad es un factor importante que debe mantenerse en el Gerente o director de mantenimiento con respecto a su personal; esto debido al seguimiento del correcto liderazgo.

3.1.2 REQUERIMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL ²

Esta variable se encuentra en el cuestionario, enfocado únicamente a los líderes del área de mantenimiento ya que determina aspectos de la publicación de requerimientos y selección de personal, basándose en los perfiles de cargo y con los requisitos necesarios para la recepción de candidatos óptimos para el cargo, aunque esto le corresponde directamente a la Gerencia de gestión Humana. Es necesario que el área de mantenimiento solicite el personal con las especificaciones que se requieran para que seleccionen el candidato óptimo para las laborales que va a desempeñar, acompañando siempre el proceso de selección, asegurando de esta manera el éxito del colaborador nuevo dentro de la compañía.

Pregunta 35. Una manera de mantener incentivado al personal es siempre que hay una vacante interna del departamento o de otra área de la compañía, en las que se pueda aplicar, es tener como primera opción al personal interno de la Gerencia de mantenimiento antes de iniciar un proceso externo a la compañía. Los procesos de ascenso o cambios paralelos de cargo son importantes para que el personal se oxigene y presente un mejor rendimiento, por esto es necesario implementar concursos internos al interior de la Gerencia de mantenimiento,

Pregunta 36. Es necesario mantener los perfiles de cargo actualizados para el momento de realizar un requerimiento de personal sea estipulado las características personales y técnicas para el cargo.

Pregunta 37. Aunque la compensación salarial es responsabilidad de la Gerencia de Gestión Humana, la determinación de mantener o no los salarios para nuevos

² Selección de Personal Chiavenato 1999

ingresos es responsabilidad del Gerente de mantenimiento y debe ser especificado en los requerimientos de personal.

Pregunta 38. El trabajo en equipo y la interacción es indispensable para que las organizaciones se encuentren con los procesos actualizados y lo mas importante cubriendo las necesidades del negocio, es por esto que el Gerente o líder del proceso debe acompañar el proceso de búsqueda y selección de candidatos con el fin de cubrir las necesidades propias del cargo.

3.1.3 INDUCCIÓN ³

Cuando un colaborador llega por primera vez al área, es necesario un conocimiento general de la compañía, enfocado en misión, visión y valores corporativos con el fin de iniciar un proceso de cultura organizacional y garantizando un buen desempeño por el sentido de pertenencia de la organización. Es necesario que los colaboradores conozcan las garantías que le ofrece la organización, realizando énfasis en temas importantes tales como: historia organizacional, normas de seguridad, plan de emergencia, ruta de evacuación, punto de encuentro, aspectos ambientales, programas de bienestar, plan de carrera, conocimiento de los procedimientos de mantenimiento, conocimiento de sus funciones, conocimiento de los sistemas de la planta (Subestaciones eléctricas, Sistemas de aire comprimido, Sistemas de suministro de gas, etc.) conocimiento específico de los procesos productivos, conocimiento específico de los equipos de la planta.

Pregunta 8. Con el fin de que los colaboradores tengan una bienvenida agradable dentro de la organización se debe realizar un proceso de adaptación a la cultura organizacional y es por medio de la inducción que se inicia este proceso, este ítem hace referencia a la importancia de este aspecto.

Pregunta 9. El equipo de trabajo es indispensable en el proceso de formación por esta razón, deben estar relacionados en el proceso de inducción y entrenamiento de los colaboradores nuevos en la organización.

Pregunta 10. Los procesos de inducción deben ser con la información lo mas actualizada posible y es responsabilidad de la gerencia la actualización de sus procesos. Manteniendo un manual de inducción para el personal de mantenimiento. Los líderes del proceso deben realizar un acompañamiento al personal nuevo después de terminado el proceso de inducción con el fin de reforzar aquellos posibles procedimientos que no quedaron claros en la primera capacitación.

Pregunta 11. La re inducción del personal de mantenimiento debe estar dentro del plan estratégico de la Gerencia de Mantenimiento como aspecto importante para el cumplimiento de los objetivos de la gerencia, esto con el fin de contar con la actualización del personal con respecto a procedimientos, nuevos formatos cambios al interior de la organización.

³ Teoría Inducción Programa de de capacitación Chiavenato 1999

3.1.4 CULTURA ORGANIZACIONAL⁴

Estas variables se encuentran en el cuestionario para todo el personal basadas en una serie de ítems enfocadas al ambiente laboral con el fin de determinar como se encuentra diseñada la estructura organizacional y cual es la caracterización del área por medio de la cultura. Es importante determinar la cultura organizacional ya que con esta se pueden mantener los valores corporativos formándose parte inherente de la organización.

Pregunta 12. Con el fin de que las labores habituales se encuentren enfocados sobre la cultura organizacional es necesario que estos lineamientos vengán en cascada desde la dirección del área de mantenimiento hasta los diferentes niveles, es por esto que los colaboradores deben percibir como los líderes mantienen este concepto y trabajan bajo esta misma dirección.

Pregunta 13. Para mantener y estructurar la cultura en las diferentes actividades es necesario determinar desde la dirección del área de mantenimiento, cual es la cultura ideal esperada y determinar cual es la cultura actual con el fin de llevar a todo el personal al ideal esperado; porque si no es así es necesario replantear las estrategias de cambio.

Pregunta 14. Los líderes de mantenimiento deben ser los gestores de cambios que no solo favorezcan la labor específica como los directos relacionados con la tarea, sino también la satisfacción del cliente interno y externo.

3.1.5 PLAN DE CARRERA⁵

Con estos ítems se pretende medir y evaluar los sistemas de oportunidades de desarrollo y crecimiento al interior del área o incluso a nivel general en la compañía, avaladas por resultados medibles y presentables bajo cualquier esquema como retroalimentación del proceso, este aspecto está considerado como uno de los agentes motivacionales más altos a nivel organizacional.

Pregunta 15. Cuando existe un plan de carrera bien diseñado, deben existir concursos para todas las vacantes antes de iniciar un proceso de búsqueda externo, esto con el fin de permitir a los colaboradores de la organización oportunidades de ascenso o cambios de cargo verticales reales.

Pregunta 16. Para estar capacitando constantemente al personal, es necesario que se inicie un proceso de rotación de cargos con el fin de aumentar su conocimiento y su capacidad de reaccionar ante posibles dificultades de otros cargos que a futuro pudieran llegar a ocupar.

Pregunta 17. Como complemento de un plan de carrera coherente la gerencia de mantenimiento deben estar comprometida en el seguimiento y realce de nuevos líderes dentro del área de mantenimiento.

⁴ Teoría Cultura Organizacional Schein 1985

⁵ Teoría Plan de Carrera Chiavenato 1999

3.1.6 COMPENSACIÓN⁶

Cuando se habla de compensación se esta refiriendo al pago justo por una labor u operación que se realiza, aunque se mantiene un concepto diferente ya que no solo por la realización de una tarea sino del cumplimiento de una meta y el alcanzar un objetivo. Estos ítems están encargados de la retribución salarial y alternativas que favorezcan al empleado por el trabajo realizado para la compañía, estando siempre a favor de la organización.

Pregunta 18. El salario debe ser de acuerdo al desempeño, sin embargo esto debe quedar expuesto del inicio de las condiciones laborales, con el fin de cumplir al 100% con el cumplimiento de los objetivos propuestos por un cargo específico.

Pregunta 19. Cuando se intenta motivar a los colaboradores con incentivos es necesario que se establezcan las reglas claras de cómo se van a entregar porque si no es así se puede convertir un agente de desmotivación.

3.1.7 BIENESTAR ⁷

El bienestar de un grupo de colaboradores es un desarrollo integral del empleado y su entorno tales como: familiar, personal y profesional comprendiendo la protección física, mental emocional y espiritual.

Es por esto que todos los factores de cuidado, protección y mantenimiento de las personas se encuentran ligados directamente con el bienestar de los colaboradores porque aunque se tiene establecido una compensación por las actividades propias del cargo, esto no es un factor motivacional tan fuerte como es el mantenimiento y hacer sentir al personal como parte importante de la organización.

Pregunta 20. Las personas deben mantener un equilibrio entre su parte familiar, personal y laboral es por esto que los lideres no deben entorpecer alguno de estos factores para la parte laboral; se debe respetar los tiempos de descanso.

Pregunta 21. Con el fin de cumplir con los objetivos propuestos, es necesario mantener las mejores condiciones laborales para que las actividades se puedan desarrollar adecuadamente. Es necesario mantener la protección necesaria para las diferentes laborales con el fin de cuidar al personal que las realiza.

Pregunta 22. Para aumentar el sentido de pertenencia de la organización es necesario mostrar que el cliente mas importante siempre es el colaborador, de esta manera incentivar con celebración de ocasiones especiales para oxigenar las tareas y actividades del cargo mejorando y aumentando la producción.

⁶ Teoría Compensación salarial Chiavenato 1999

⁷ Teoría Cultura organizacional Schein 1985

3.1.8 ENTRENAMIENTO ⁸

Con el fin de poder implementar un plan de carrera y de aumentar la motivación de los colaboradores es necesario crear un programa de capacitación (incluido personal antiguo y personal nuevo) con el objetivo de preparar a los colaboradores y aumentar la capacidad a través de la adquisición y puesta en práctica de conocimientos enfocados en el crecimiento personal y entrenamiento continuo sobre nuevos procesos, oportunidades de mejora etc. Estos ítems se encuentran en el cuestionario enfocado a todo el personal.

Pregunta 23. El líder debe ser el gestor y motivador de todos los planes de entrenamiento y capacitación con el fin de ir contribuyendo a un crecimiento personal con el fin de mantener el clima laboral y la motivación de los colaboradores.

Pregunta 24. Cuando se habla de entrenamiento lo asociamos directamente con la labor o actividad propia del cargo pero algunas de estas pueden ser bajo diferentes aspectos pero todo el programa de capacitación debe estar enfocado a la mejora continua del proceso específico.

Pregunta 25. Como lo decíamos anteriormente los programas de capacitación no solo deben estar enfocados a las tareas específicas sino también al desarrollo, personal y familiar de los colaboradores.

Pregunta 26. Los programas de capacitación deben ser evaluados y se debe medir el impacto que estos están generando al interior del área, adicional con el fin de mejorar el proceso de capacitación.

3.1.9 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO⁹

Estas afirmaciones se encuentran enfocadas a la retroalimentación positiva de la Gerencia de Mantenimiento al colaborador con el fin de optimizar recursos y tiempos para el cumplimiento de metas y objetivos a nivel organizacional y la oportunidad de mejora personal.

Pregunta 27. Las personas deben tener claro cuáles son las políticas de evaluación para el cargo que se encuentran desempeñando y la periodicidad de las mismas.

Pregunta 28. Se debe tener cuidado con la retroalimentación que se le da al personal después de aplicada la encuesta ya que se debe enfocar en ayuda para el crecimiento personal y no una crítica que no aporte.

Pregunta 29. La evaluación de desempeño se puede convertir en una herramienta vital para el desarrollo de los demás programas y de esta manera adquiere la importancia que merece.

Pregunta 30. Los resultados si se desean deben ser entregados a los interesados creando un seguimiento de los resultados obtenidos en la evaluación realizada.

⁸ Teoría Evaluación de Competencias laborales Sherman 1999

⁹ Teoría de Evaluación de Desempeño Chiavenato 1999

3.1.10 GESTIÓN DE CONOCIMIENTO¹⁰

Mide la capacidad de la Gerencia para promover la innovación hacia el logro de mejores resultados, mostrando el desempeño y la experiencia de las personas de el como se hacen las cosas. Es necesario mantener procedimientos de trabajo de una manera actualizada y referenciada para difundir esta información y las personas no se conviertan en factor indispensable para la tarea, otra estrategia es crear backups de las personas para evitar una parada en la producción por causa de ausentismo.

Pregunta 31. Con el fin de mejorar los procesos es necesario implementar un proceso de conocimiento de la información al interior de los equipos de trabajo. Llegando de esta manera a compartir el conocimiento y la experiencia. Es necesario mantener un registro de todos los procedimientos, registros y documentación importante, con el fin de mantener una información precisa de las actividades desarrolladas al interior de la compañía.

Pregunta 32. Estos documentos deben ser guardados de manera segura con el fin de garantizar su fácil recuperación.

Pregunta 33. El procesamiento de la información es un factor importante pero a su vez critico ya que se deben disponer recursos para el mantenimiento de la misma con el fin de tener un sustento.

Pregunta 34. Es necesario mantener información publica del conocimiento que se esta desarrollando a través de los equipos de trabajo, con el fin de recibir retro alimentación e iniciar un proceso de mejora.

3.1.11 DILIGENCIAMIENTO DE LA GUÍA

Para la creación del instrumento se utilizaron afirmaciones positivas y negativas para la medición de la perspectiva que se tiene frente a los diferentes variables. Cuando los sujetos estén de acuerdo con la afirmación, su actitud será más favorable. Para el diseño del instrumento, se utilizará este tipo de escala estructurada en un formato tipo Lickert de 0 a 4. Consta de un cuestionario con 46 ítems, dentro de las cuatro opciones de respuestas encontramos 4 niveles de la siguiente forma:

Nivel 1	No existe actualmente en la Gerencia de Mantenimiento
Nivel 2	Se está iniciando su desarrollo e implementación
Nivel 3	Se encuentra implementando y en proceso de mejorar
Nivel 4	Funciona muy bien y es una fortaleza del Área

Donde 1 es el nivel mas bajo y 4 el nivel más alto y el esperado, para obtener un resultado más claro y preciso se determinó que el valor mínimo esperado debe ser de 3.8. Implementando acciones de mejora a toda aquella calificación que se encuentre por debajo de 4. Para obtener una buena información se elaboraron ítems específicos para los líderes de los procesos dentro del mismo cuestionario.

¹⁰ Teoría Métodos de evaluación basado en desempeño Chiavenato 1999

La primera parte de la prueba es necesario que todas las personas que se encuentre al interior de la Gerencia de Mantenimiento los diligencien y contesten lo mas honesto posible y la segunda y ultima parte del cuestionario es exclusivo para el personal directivo del área de mantenimiento. Para esto es necesario que lo tramiten mínimo 2 personas que tengan injerencia directiva en el Área marcando con una “X” la opción que sea mas representativa e identifique mejor las actividades de mantenimiento al interior de la compañía.

Para realizar la aplicación y calificación es necesario hacer el siguiente procedimiento:

1. Leer cuidadosamente la frase correspondiente al factor a evaluar.
2. Frente a cada afirmación, se debe marcar con una “X” la opción que mejor represente la forma como ese factor en la actualidad se esta dando al interior de la Gerencia de Mantenimiento.
3. Una vez se termine la calificación, se debe proceder a sumar las “X” que se marcaron en cada columna y escribir el resultado en cada una de ellas.
4. En cada una de las encuestas se debe multiplicar el total de cada columna por el número que se encuentra al final de la encuesta sombreado y se debe escribir el resultado a continuación.
5. Se debe sumar los resultados obtenidos de cada columna y escribir el puntaje total.

3.2 PARÁMETROS PARA INTERPRETAR RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN ORGANIZACIONAL DE LAS ÁREAS DE MANTENIMIENTO

Cuando tenga totalizadas todas las encuestas se debe iniciar un proceso de conteo total como se indica a continuación según el caso.

Para el caso de los lideres estas encuestas deben totalizar todos los valores generales y totalizar los valores de los ítems para lideres y dar un solo resultado de toda la encuesta; es decir suma el total de la parte general y el total de la parte de lideres, quedando un solo resultado.

Para el caso de los encuestas diligenciadas por los colaboradores se debe totalizar los resultados. Estos deben colocarse en un cuadro como se indica a continuación y sacar un promedio del total de las encuestas, estos valores se deben sumar y dividir por el número total de encuestas diligenciadas para encontrar el valor total como se indica en el ejemplo mostrado en la Tabla 3. a continuación:

Tabla 3. Ejemplo de tabulación de resultados.

RESULTADOS TOTALES DE LA ENCUESTAS	
Resultado Encuesta 1	120
Resultado Encuesta 2	110
Resultado Encuesta 3	125
Resultado Encuesta 4	115
Total (sume todos los resultados y divide por el número de encuestas aplicadas)	$(120+110+125+115)/4=117.75$

Dentro de este capítulo se obtienen los resultados de la aplicación de la encuesta dando los rangos para ubicar el Departamento de Mantenimiento, bajo algunos criterios generales que se dan a continuación, estas reflexiones se realizan con el fin de iniciar un proceso de mejora por medio de un plan de acción específico para cada variable si así se requiere.

Después de realizar el procedimiento anterior debe dar un resultado total.

Este resultado se debe ubicar bajo los siguientes rangos:

Nivel 4. Zona de Fortalecimiento (124 a 152)

Este Departamento cuenta con una buena gestión del talento humano, esto significa que se es conciente de la importancia que tienen las personas que trabajan para el logro de sus sueños y el establecimiento de ventajas competitivas sostenibles. Busca selecciona y contrata a los mejores. Crea ambientes sanos donde la gente puede crecer e innovar, aportando lo mejor de si al servicio de su organización.

Promueve su bienestar físico, emocional y mental, así como el enriquecimiento personal integral, dando un trato justo y acorde con el esfuerzo realizado por sus colaboradores. Tiene un liderazgo en el Departamento que promueve el desarrollo del talento y se deja asesorar por los expertos que tienen la sensibilidad y el conocimiento técnico para administrar de la mejor forma a su personal, cumplimiento con la normatividad vigente y acercándolo hacia el logro de los objetivos que han planteado para el Departamento y la empresa.

Nivel 3. Zona de mejoramiento (93 a 123)

La capacidad para atraer personas talentosas al Departamento de Mantenimiento le puede estar haciendo perder oportunidades importantes, recuerde que los buenos candidatos no duran mucho tiempo “suelos”. Haga un análisis detallado de los factores que ha evaluado con el menor puntaje es probable que encuentre aspectos que no le permitan buscar y contar con los mejores.

Su capacidad para retener personas con talento le permite cuidar a sus colaboradores, pero no se descuide, así como usted Valora lo que tiene, también otros lo hacen y están dispuestos algunas veces a hacer inversiones con tal de adquirir lo que buscan. En estos tiempos de alta competencia es fundamental que usted tenga un sólido equipo de colaboradores y para ello nada mejor que cuidar su activo más valioso. Es mejor no correr riesgos y crear condiciones de trabajo que retengan a su gente.

Su capacidad para desarrollar el talento de las personas le permite mantener un cierto dinamismo en la empresa pero recuerde que el proceso es continuo. Revise los puntos que califico más bajos, si tienen que ver con la efectividad del entrenamiento, la evaluación del desempeño, no se descuide. Recuerde que si el entrenamiento no es efectivo está desperdiciando recursos muy valiosos; si la evaluación es equivocada genera altos niveles de insatisfacción y usualmente bajo desempeño temporal o definitivo de las personas.

Nivel 2. Zona de alerta (62 a 92)

Su capacidad para atraer personas talentosas no siempre le genera los mejores resultados. Tenga cuidado, tener un buen equipo de trabajo aumenta la garantía de obtener mejores niveles de desempeño. Es muy probable que los procesos de búsqueda, selección, e inducción los realice de manera informal. Las consecuencias las sentirá después cuando haya incluido a la persona equivocada, se presenten bajos niveles de desempeño, posea características de personalidad que dañen el ambiente de trabajo. Por lo tanto el Departamento requiere que se replantee la forma en que se está desarrollando estas actividades antes de que las consecuencias sean más costosas que la inversión para contar con procesos efectivos.

Su capacidad para retener personas de talento le puede hacer perder lo invertido. Recuerde que los costos ocultos de cambiar una persona, tales como la pérdida de know how, el tiempo que el cargo no tendrá responsable, el asumir las funciones por otro empleado, el costo de un nuevo proceso de selección, la curva de aprendizaje y adaptación de la nueva persona pueden ser bastante altos.

Seguramente el ambiente interno de trabajo es adecuado pero puede mejorarse, las condiciones son cambiantes, su gente también. Recuerde que la cultura de su empresa también puede construirse, pero debe tener un punto de llegada, es posible que no se tenga establecidas las características del tipo de cultura deseable para el Departamento, sin esto es difícil llegar. También es posible que la orientación hacia el cliente. La innovación y el trabajo en equipo se den de manera tácita; es decir, sin la suficiente fuerza para interiorizarla adecuadamente, o que dentro de los parámetros que rigen la cultura informal de su Departamento esto no se vea como una prioridad real.

Su capacidad para desarrollar el talento de las personas le puede generar altos niveles de riesgo ya que posee gente talentosa en su Departamento y usted no la desarrolla puede hacer que se aburran y se vayan, se los lleve la competencia o que pierda esa genialidad que los distingue. Si no posee gente con mayores talentos es posible que su empresa esté enfrentando crisis en diferentes áreas de gestión de la empresa y seguramente sus resultados no serán los mejores.

Nivel 1. Zona Critica (31 a 61)

Su Departamento requiere de carácter prioritaria que usted tome dediciones para mejorar la gestión del talento humano. Recuerde que las personas que trabajan para usted pueden ayudarlo a construir el Departamento que usted desea, no desaproveche esa oportunidad.

Revise sus creencias y formas de pensar frente a la gente y el trabajo, seguramente habrá aspectos que deba revisar y que hacen que usted no considere relevante interesarse por su gente y los vea como recursos de producción fácilmente intercambiables cuando dejan de ser útiles. Si usted no se interesa por su gente, ellos no lo harán por su cliente, de manera que pueda estar arriesgado el esfuerzo que usted ha hecho durante años. En tiempos de alta competencia como los actuales se requiere de todo el apoyo que pueda conseguir para poder tener mejores niveles de desempeño. Recuerde que su papel como Director trasciende la dimensión de la generación de utilidades, orientándose hacia la creación y distribución de riqueza, prosperidad y progreso para todos los involucrados en pos de crear una mejor calidad de vida.

4. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE APLICACIÓN DE LA GUÍA A LAS EMPRESAS DURMAN Y YANBAL

Efectuando un análisis de los resultados encontrados en las encuestas aplicadas, (Ver Anexo 2. Encuestas realizadas en las empresas Durman y Yanbal). se puede determinar que las empresas se encuentran muy similares en cuanto a al recurso humano en las Gerencias de Mantenimiento estando en un Nivel 3. Zona de mejoramiento, en este nivel se puede resaltar que son Gerencias dinámicas que pueden alcanzar un equipo con alta competencia a nivel laboral teniendo en cuenta aspectos a mejorar tales como, el atraer a personas talentosas y aprender a mantenerlas con un entrenamiento adecuado, desarrollando talentos dentro de la Gerencia y así mismo oportunidades de crecimiento no solo a nivel laboral si no también a nivel personal y familiar porque es importante mencionar que la personas con un bienestar integral son mas productivas y así se pueden formar equipos sólidos de trabajo.

Para realizar el análisis de los resultados específicos de cada empresa es necesario revisar cada una de las variables específicamente con el fin de iniciar el proceso de mejora continua en las falencias detectadas.

Aunque las empresas se encuentran en una Zona de mejoramiento, esto indica que aunque se han preocupado en algunos aspectos por el talento humano, aun se deben mejorar algunas condiciones laborales para obtener mejores resultados a nivel del personal.

- Visión del personal de Mantenimiento acerca de su propia área de trabajo: Observar Figura 10.

Esta variable es importante para determinar el sentido de pertenencia y la visión que se tiene sobre el trato de la Gerencia hacia el personal, los colaboradores se comportan tal como se sienten por esta razón es importante darles una buena imagen y un ambiente sano y armonioso de trabajo, mostrándolos como las clientes mas importantes dentro de la compañía y haciéndolos sentir igual. Es necesario que el personal considere que sus logros son importantes dentro del proceso para hacerlos ver como un eje importante para el funcionamiento de la Gerencia y para el cumplimiento de los objetivos de la misma.

- Requerimiento y selección de personal: Observar Figura 11.

Los líderes de los procesos deben tener claro cuales son los aspectos relevantes para la búsqueda de personal con el fin de atraer los mejores talentos y los perfiles que mas se acomodan a la cultura organizacional, es importante reforzar que el crecimiento a nivel laboral tales como asensos son importantes para la historia y

vida laboral de los colaboradores, es por esto que se debe iniciar un proceso de mejoramiento en este aspecto ya que se encuentra crítico dentro de esta variable para Durman pero mas sin embargo en Yanbal no alcanza el nivel esperado.

Figura 10. Visión del personal de mantenimiento acerca de su propia área de trabajo

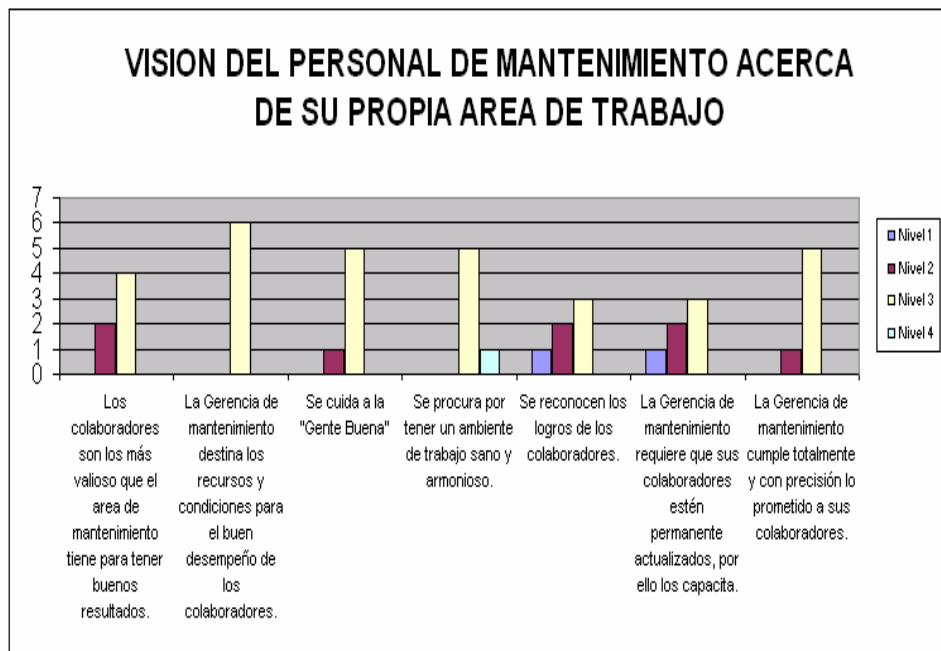
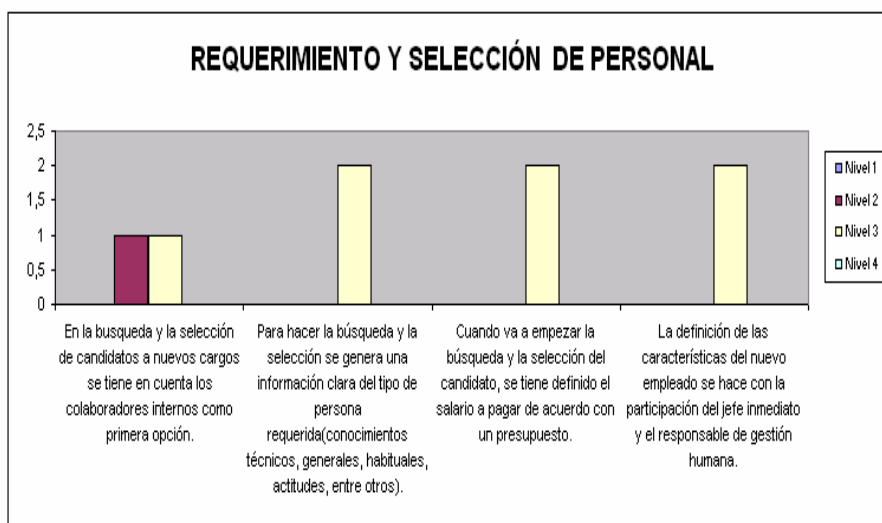


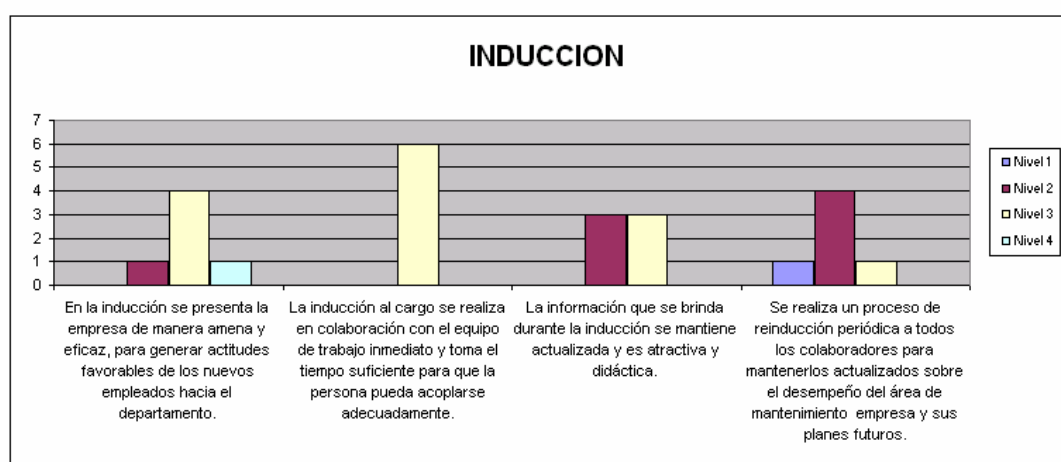
Figura 11. Requerimiento y selección de personal



➤ Inducción: Observar Figura 12.

Cuando el personal ingresa a la gerencia es necesario implementar un programa de Inducción con el fin de que la persona se sienta rápidamente en casa y aprenda tanto de la organización como de la Gerencia en específico, adicional no solo es el proceso de inducción si no mantener el personal informado en cambios de procedimientos y tener programaciones para reinducciones con el fin de mejorar el desempeño del personal, evitar accidentes, evitar fallas de calidad en los productos.

Figura 12. Inducción



➤ Cultura Organizacional: Observar Figura 13.

Aunque en cultura organizacional Durman se encuentra se encuentra en un buen nivel es necesario revisar aspectos definición de cultura actual y definición de cultura esperada para que las personas trabajen bajo estas condiciones y con este objetivo claro, en este aspecto Yanbal se encuentra en estado critico, ya que no cuentan con una herramienta clara para llegar a tener una cultura organizacional ideal, es necesario iniciar un proceso de identificación de la cultura actual y cual seria la esperada, con el fin de iniciar objetivos claros para alcanzar esta meta.

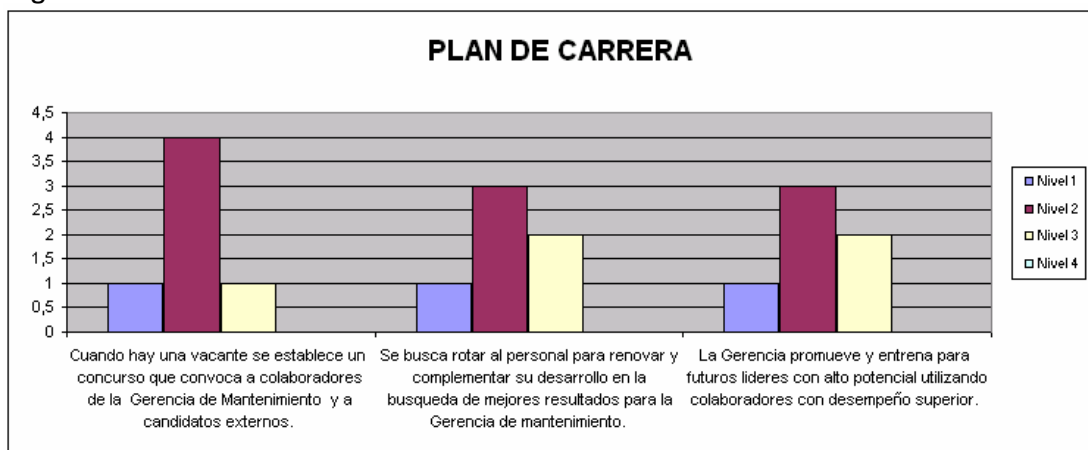
➤ Plan de Carrera: Observar Figura 14.

Cuando se mantienen planes de carrera estandarizados las personas trabajan motivadas y alcanzan las metas propuestas, ya que el premio y la motivación de mantener un alto nivel es tener posibilidades de ascenso al interior de la Gerencia y la organización, manteniendo un crecimiento profesional y también personal. Se debe iniciar un proceso de mejoramiento por medio de convocatorias, formación de líderes y mostrando como se promueven las personas que demuestran su buen desempeño.

Figura 13. Cultura Organizacional



Figura 14. Plan de Carrera



➤ **Compensación:** Observar Figura 15.

La compensación es importante para el buen desarrollo de las personas que se encuentran dentro de la Gerencia y la organización, aunque en las dos empresas podemos ver como este factor se encuentra en un nivel crítico ya que la compensación no se encuentra bajo el nivel del desempeño y los incentivos no se encuentran de una manera clara para los colaboradores.

➤ **Bienestar:** Observar Figura 16.

La motivación y el mantenimiento del personal es un factor importante para el buen desempeño de los colaboradores, en los resultados encontrados podemos detectar que la gerencia busca actividades para el beneficio del colaborador y su familia pero sin embargo no se encuentra bajo el nivel esperado ya que se debe buscar un bienestar integral, se deben buscar condiciones seguras dignas y adecuadas para la realización de las funciones y se deben incrementar

celebraciones dentro de la Gerencia con el fin de integrar el personal y sacarlos de la rutina diaria de trabajo.

Figura 15. Compensación

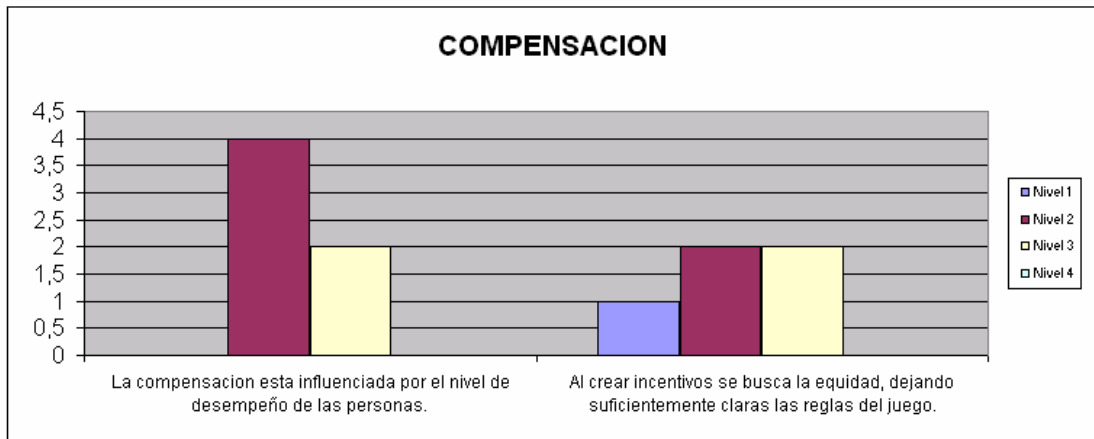
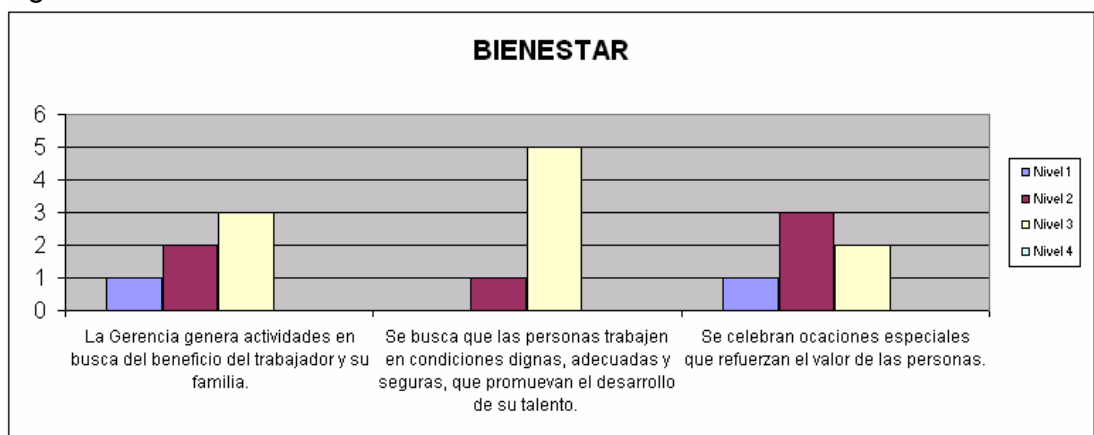


Figura 16. Bienestar



➤ Entrenamiento: Observar Figura 17.

Los procesos de entrenamiento no solo son para el desarrollo profesional y personal de los colaboradores sino que aportan para el mejoramiento de los procesos y procedimientos realizados, es por esto que se debe mantener una formación constante al personal brindando no solo capacitaciones técnicas si no también de enfoque y crecimiento personal.

Es por esto que se deben incrementar la motivación y la participación al personal de las capacitaciones propuestas y tomando iniciativas para el entrenamiento en posibles deficiencias que se pueden detectar en la realización de la tarea, estructurando programas de capacitación y realizando cual seria el impacto tanto para el negocio como para el desarrollo profesional del personal.

- Evaluación de Desempeño: Observar Figura 18.

Para poder determinar todo lo anterior sino la compensación se encuentra bajo los objetivos cumplidos, si es necesario programas de reinducción, enfocar programas de entrenamiento en falencias es necesario mantener bajo una constante la evaluación de desempeño realizando una retroalimentación de la aplicación de la misma, en los resultados podemos ver que aun no se encuentra determinados en su totalidad cual es la forma de medir el desempeño para cada cargo que aun la retroalimentación no se realiza de manera adecuada y es constante, que esta información es importante para el plan de carrera y que aun no hay un control y monitoreo de estas evaluaciones por parte de los líderes.

- Gestión de Conocimiento: Observar Figura 19.

En todas las organizaciones el conocimiento es un factor importante para el desarrollo y el crecimiento, es por esto que todo lo que se produce dentro de ella debe difundirse para que esta información sea utilizada de lo mejor posible, es por esto que la difusión de este conocimiento debe estar estandarizada y documentada para que de esta manera no se pierda la información y esta debe ser almacenada de una manera segura para evitar que se pierda por algún motivo.

Figura 17. Entrenamiento

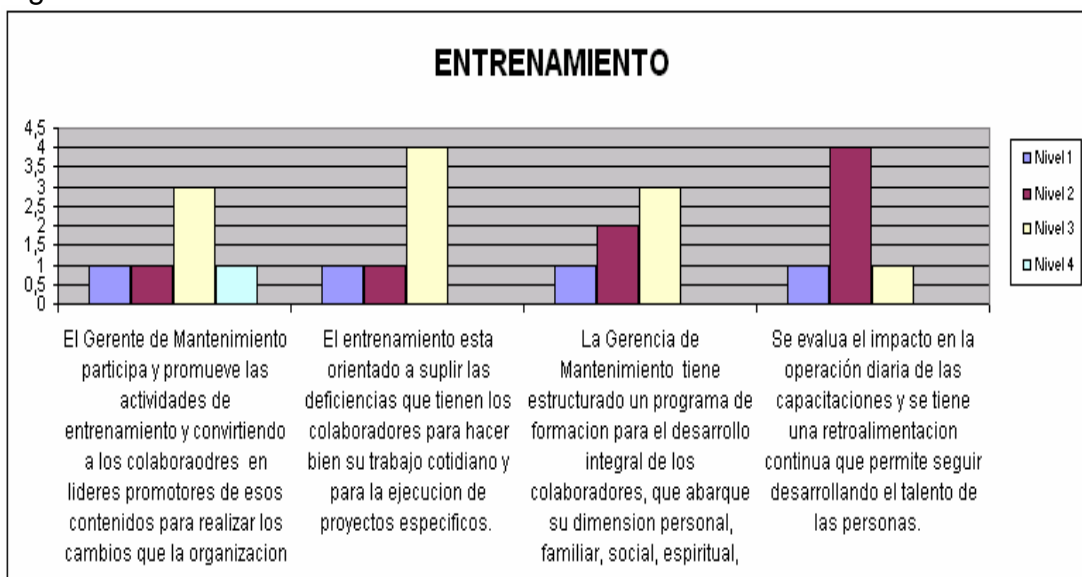


Figura 18. Evaluación de Desempeño

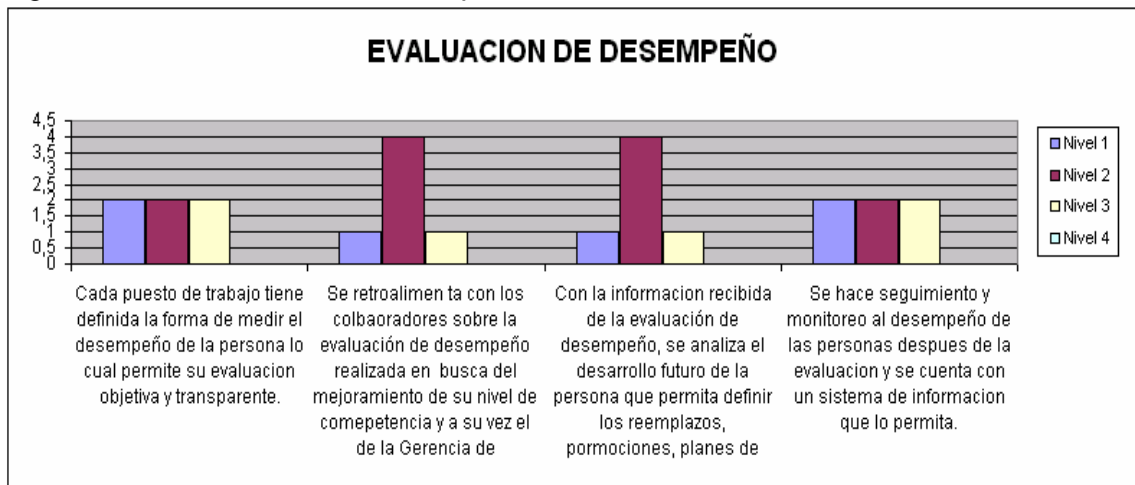
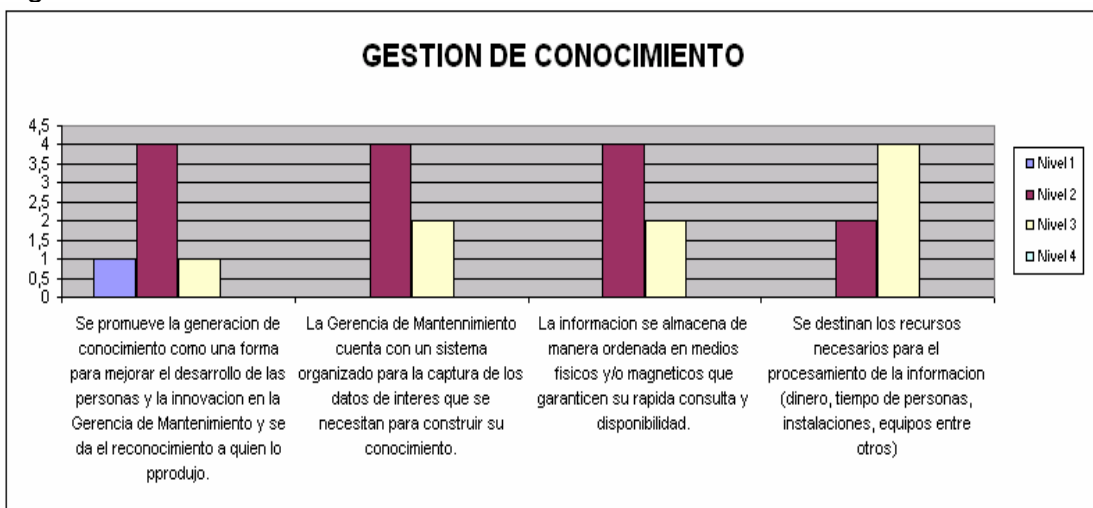


Figura 19. Gestión de Conocimiento



5. PLAN DE MEJORAMIENTO

De acuerdo con los resultados obtenidos y las recomendaciones sugeridas, es necesario elaborar un plan de acción de la siguiente manera:

Realizar un listado de los factores evaluados que se encuentren entre Nivel 1 y Nivel 2, algunos que sean relevantes para el mejoramiento que se encuentre en Nivel 3. Esta información es extraída de la encuesta realizada a las empresas Durman y Yanbal (Ver Anexo 2. Encuestas realizadas en las empresas Durman y Yanbal) y tabulada en el Capítulo 5. Resultado de aplicación de la Guía a las empresas Durman y Yanbal.

Con el fin de iniciar un proceso de la evaluación de los impactos (como esta falencia afecta el proceso, los objetivos propuestos y el plan estratégico del área de mantenimiento) de las actividades y la tendencia (como se manifiesta si es constante o no lo es) de los mismos para generar planes de acción de aquellos aspectos que se encuentre críticos. Ver Tabla 4. Modelo para clasificación de factores evaluados.

Tabla 4. Modelo para clasificación de factores evaluados.

No. 1	Factores por mejorar	Impacto (Donde 1 es Bajo Impacto y Máximo 10 Alto Impacto)	TENDENCIA (Grave, Estable, Disminuye)	CUAL ES LA PRIORIZACIÓN
1				

El objetivo del cuadro es poder filtrar la información crítica por medio de la priorización de los procesos.

Inicialmente se deben extraer todos los factores que se encuentre en Nivel 1 y 2, con el fin de iniciar el proceso de filtración se debe medir el impacto en el rango de 1 a 10 donde 1 no es relevante y 10 es el mas alto y critico.

Luego de medir el impacto es necesario medir la tendencia si es muy usual y se repite en las actividades diarias se coloca grave cuando no es usual pero se presenta se coloca estable y cuando ya se encuentra en proceso de mejora se coloca disminuye.

Con esto se toman todos los impacto que estén por encima de 8 y las tendencias que se encuentren como graves para priorizar y dejar como criticas aquellas que se encuentren bajo estas condiciones e iniciar una posible solución. Ver Figura 20 y Figura 21.

Figura 20. Factores Críticos empresa Yanbal

No.	Factores	Impacto (calificar desde 1 poco impacto hasta 10 máximo impacto)	Tendencia (Se grave, estable, disminuye)	Ordene (Cual es la priorización)
1	Se reconocen los logros de los colaboradores.	3	ESTABLE	
2	La Gerencia de mantenimiento requiere que sus colaboradores estén permanente actualizados, por ello los capacita.	6	GRAVE	CRITICO
3	La información que se brinda durante la inducción se mantiene actualizada y es atractiva y didáctica.	5	ESTABLE	
4	Se realiza un proceso de reinducción periódica a todos los colaboradores para mantenerlos actualizados sobre el desempeño del área de mantenimiento empresa y sus planes futuros.	6	GRAVE	CRITICO
5	El Gerente de Mantenimiento esta activamente comprometido con promover y ser ejemplo de las definiciones que conforman la cultura de la empresa (mision, vision, valores, estrategias, politica, normas, procedimientos).	10	GRAVE	CRITICO
6	La Gerencia de mantenimiento cuenta con una definicion de cómo debe ser su cultura organizacional ideal en relacion con la cultura actual y trabaja organizadamente para cerrar la distancia entre una y otra.	10	GRAVE	CRITICO
7	La gerencia de mantenimiento, desarrolla un trabajo coherente y programado, orientado hacia el trabajo en equipo, la innovacion y la satisfaccion del cliente interno.	5	ESTABLE	
8	Cuando hay una vacante se establece un concurso que convoca a colaboradores de la Gerencia de Mantenimiento y a candidatos externos.	5	GRAVE	
9	Se busca rotar al personal para renovar y complementar su desarrollo en la busqueda de mejores resultados para la Gerencia de mantenimiento.	3	ESTABLE	
10	La Gerencia promueve y entrena para futuros lideres con alto potencial utilizando colaboradores con desempeño superior.	5	GRAVE	
11	La compensacion esta influenciada por el nivel de desempeño de las personas.	3	ESTABLE	

12	Al crear incentivos se busca la equidad, dejando suficientemente claras las reglas del juego.	3	GRAVE	
13	La Gerencia genera actividades en busca del beneficio del trabajador y su familia.	5	ESTABLE	
14	Se celebran ocasiones especiales que refuerzan el valor de las personas.	5	ESTABLE	
15	La Gerencia de Mantenimiento tiene estructurado un programa de formación para el desarrollo integral de los colaboradores, que abarque su dimensión personal, familiar, social, espiritual, física y de ocio productivo.	6	GRAVE	CRITICO
16	Se evalúa el impacto en la operación diaria de las capacitaciones y se tiene una retroalimentación continua que permite seguir desarrollando el talento de las personas.	8	GRAVE	CRITICO
17	Cada puesto de trabajo tiene definida la forma de medir el desempeño de la persona lo cual permite su evaluación objetiva y transparente.	8	GRAVE	CRITICO
18	Se retroalimenta con los colaboradores sobre la evaluación de desempeño realizada en busca del mejoramiento de su nivel de competencia y a su vez el de la Gerencia de Mantenimiento.	8	GRAVE	CRITICO
19	Con la información recibida de la evaluación de desempeño, se analiza el desarrollo futuro de la persona que permita definir los reemplazos, promociones, planes de capacitación, y ver cual es el potencial que cada uno tiene.	4	ESTABLE	
20	Se hace seguimiento y monitoreo al desempeño de las personas después de la evaluación y se cuenta con un sistema de información que lo permita.	8	GRAVE	CRITICO
21	Se promueve la generación de conocimiento como una forma para mejorar el desarrollo de las personas y la innovación en la Gerencia de Mantenimiento y se da el reconocimiento a quien lo produjo.	5	ESTABLE	
22	La Gerencia de Mantenimiento cuenta con un sistema organizado para la captura de los datos de interés que se necesitan para construir su conocimiento.	6	GRAVE	CRITICO
23	La información se almacena de manera ordenada en medios físicos y/o magnéticos que garanticen su rápida consulta y disponibilidad.	10	GRAVE	CRITICO

Figura 21. Factores Críticos Empresa Durman

No.	Factores	Impacto (calificar desde 1 poco impacto hasta 10 máximo impacto)	Tendencia (Se grave, estable, disminuye)	Ordene (Cual es la priorizacion)
1	Se reconocen los logros de los colaboradores.	3	ESTABLE	
2	La Gerencia de mantenimiento cumple totalmente y con precisión lo prometido a sus colaboradores.	5	ESTABLE	
3	Se realiza un proceso de reinducción periódica a todos los colaboradores para mantenerlos actualizados sobre el desempeño del área de mantenimiento empresa y sus planes futuros.	10	GRAVE	CRITICO
4	La Gerencia promueve y entrena para futuros líderes con alto potencial utilizando colaboradores con desempeño superior.	6	ESTABLE	
5	La compensacion esta influenciada por el nivel de desempeño de las personas.	5	ESTABLE	
6	Al crear incentivos se busca la equidad, dejando suficientemente claras las reglas del juego.	5	ESTABLE	
7	La Gerencia de Mantenimiento tiene estructurado un programa de formación para el desarrollo integral de los colaboradores, que abarque su dimensión personal, familiar, social, espiritual, física y de ocio productivo.	6	ESTABLE	
8	Se evalua el impacto en la operación diaria de las capacitaciones y se tiene una retroalimentacion continua que permite seguir desarrollando el talento de las personas.	8	GRAVE	CRITICO
9	Cada puesto de trabajo tiene definida la forma de medir el desempeño de la persona lo cual permite su evaluacion objetiva y transparente.	9	GRAVE	CRITICO
10	Con la informacion recibida de la evaluación de desempeño, se analiza el desarrollo futuro de la persona que permita definir los reemplazos, pormociones, planes de capacitacion, y ver cual es el potencial que cada uno tiene.	6	ESTABLE	
11	Se hace seguimiento y monitoreo al desempeño de las personas despues de la evaluacion y se cuenta con un sistema de informacion que lo permita.	8	GRAVE	CRITICO

5.1 ANÁLISIS DE PARETO

Con el fin de iniciar un proceso de mejora en cada uno de los aspectos encontrados en el pareto es necesario encontrar un método para el análisis de las posibles causas ¹¹ para este caso se utilizo el método “Causa- Efecto” con el fin de detectar las causas que están afectando a estos factores con el objetivo de encontrar una solución adecuada para el crecimiento del personal y el cumplimiento de los objetivos de la Gerencia y de la organización.

Esto se realiza con el fin de buscar las causas reales por medio de la comparación del comportamiento de los problemas. Ver Tabla 5. Pareto Yanbal, Figura 20. Pareto Yanbal, Tabla 6. Pareto Durman y Figura 21. Pareto Durman

¹¹ Diagrama de causa y efecto (espina de pescado) Kaoru Ishikawa 1953

Tabla 5. Pareto Yanbal

PARETO YANBAL	
FACTORES CRITICOS	TENDENCIA
El Gerente de Mantenimiento esta activamente comprometido con promover y ser ejemplo de las definiciones que conforman la cultura de la empresa (mision, vision, valores, estrategias, politica, normas, procedimientos).	10
La Gerencia de mantenimiento cuenta con una definicion de cómo debe ser su cultura organizacional ideal en relacion con la cultura actual y trabaja organizadamente para cerrar la distancia entre una y otra.	10
Se evalua el impacto en la operación diaria de las capacitaciones y se tiene una retroalimentacion continua que permite seguir desarrollando el talento de las personas.	8
Cada puesto de trabajo tiene definida la forma de medir el desempeño de la persona lo cual permite su evaluacion objetiva y transparente.	8
Se retroalimenta con los colaboradores sobre la evaluación de desempeño realizada en busca del mejoramiento de su nivel de competencia y a su vez el de la Gerencia de Mantenimiento.	8
Se hace seguimiento y monitoreo al desempeño de las personas despues de la evaluacion y se cuenta con un sistema de informacion que lo permita.	10
La informacion se almacena de manera ordenada en medios fisicos y/o magneticos que garanticen su rapida consulta y disponibilidad.	10

Figura 22. Pareto Yanbal

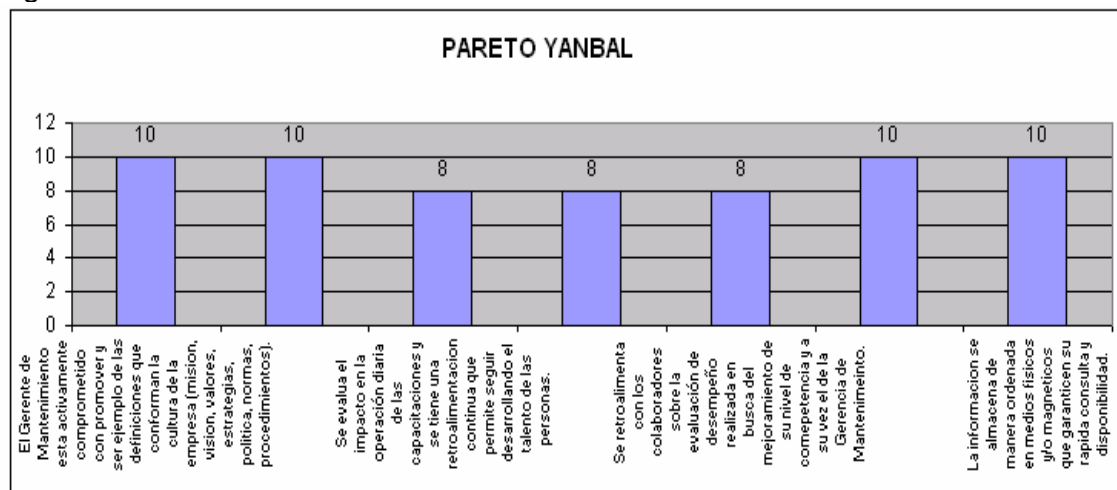
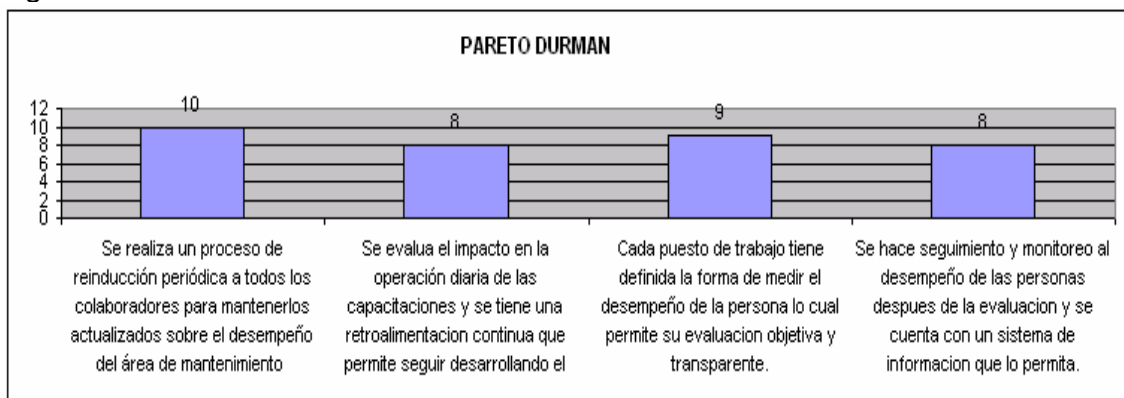


Tabla 6. Pareto Durman

PARETO DURMAN	
FACTORES CRITICOS	TENDENCIA
Se realiza un proceso de reinducción periódica a todos los colaboradores para mantenerlos actualizados sobre el desempeño del área de mantenimiento empresa y sus planes futuros.	10
Se evalua el impacto en la operación diaria de las capacitaciones y se tiene una retroalimentacion continua que permite seguir desarrollando el talento de las personas.	8
Cada puesto de trabajo tiene definida la forma de medir el desempeño de la persona lo cual permite su evaluacion objetiva y transparente.	9
Se hace seguimiento y monitoreo al desempeño de las personas despues de la evaluacion y se cuenta con un sistema de informacion que lo permita.	8

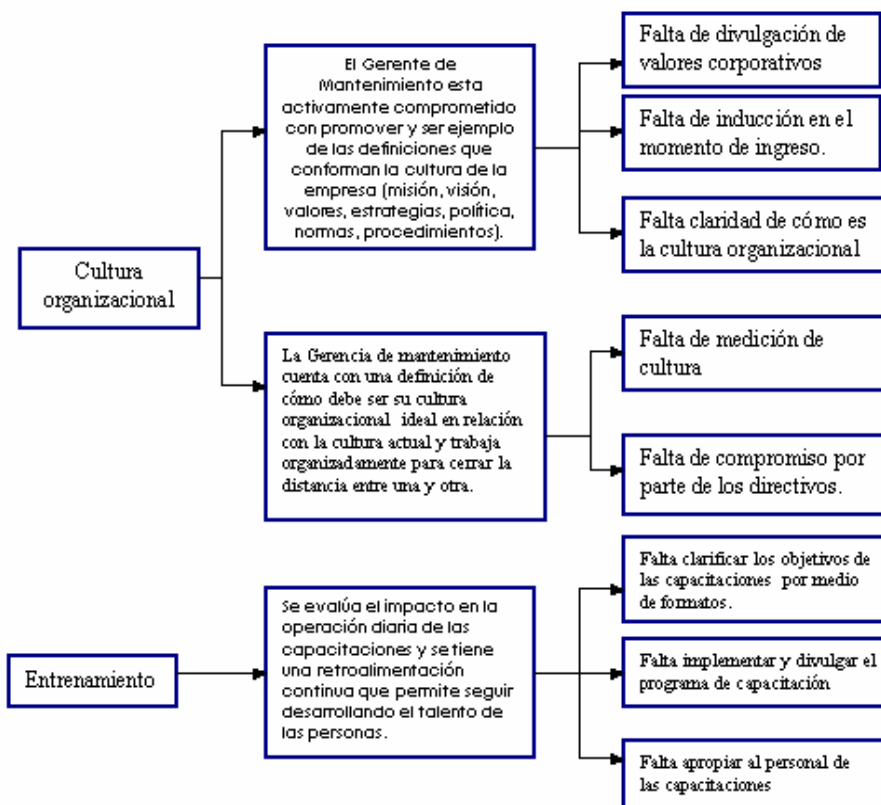
Figura 23. Pareto Durman



A continuación se realiza el análisis Causa - Efecto teniendo en cuenta el diagrama de Pareto para las Empresas Yanbal y Durman.

Ver Figura 24. Análisis Causa – Efecto Yanbal y Figura 25. Análisis Causa – Efecto Durman.

Figura 24. Análisis Causa – Efecto Yanbal



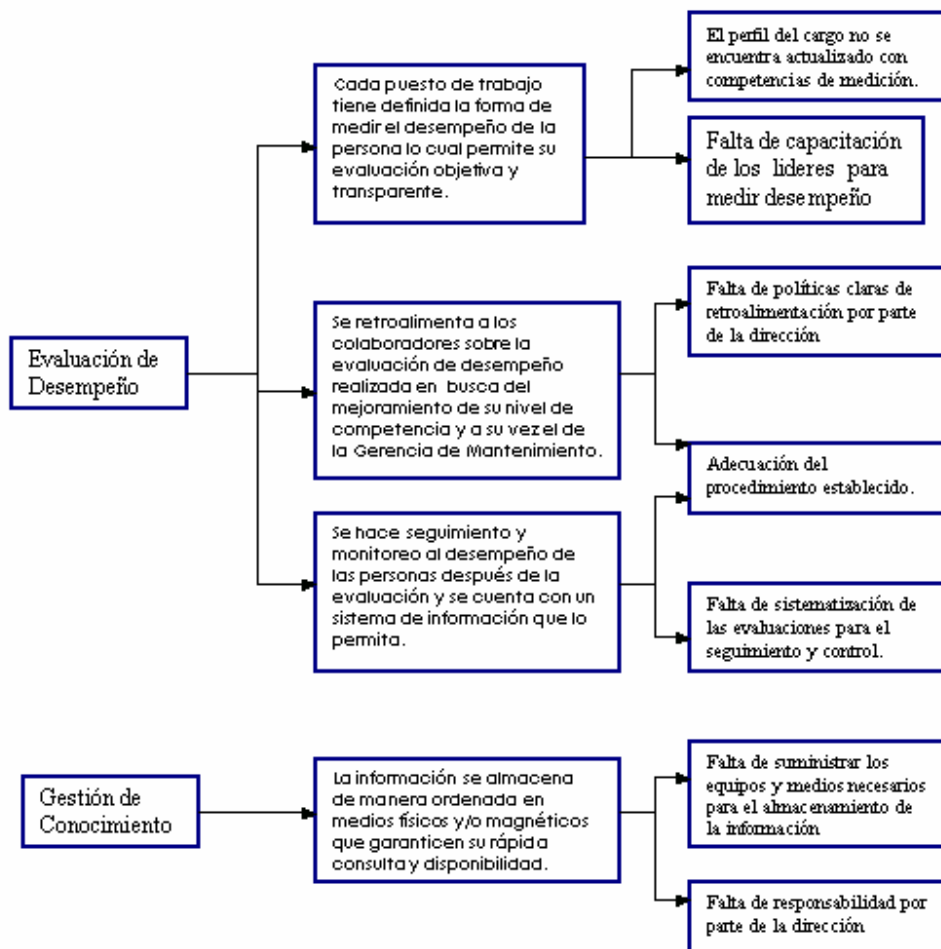
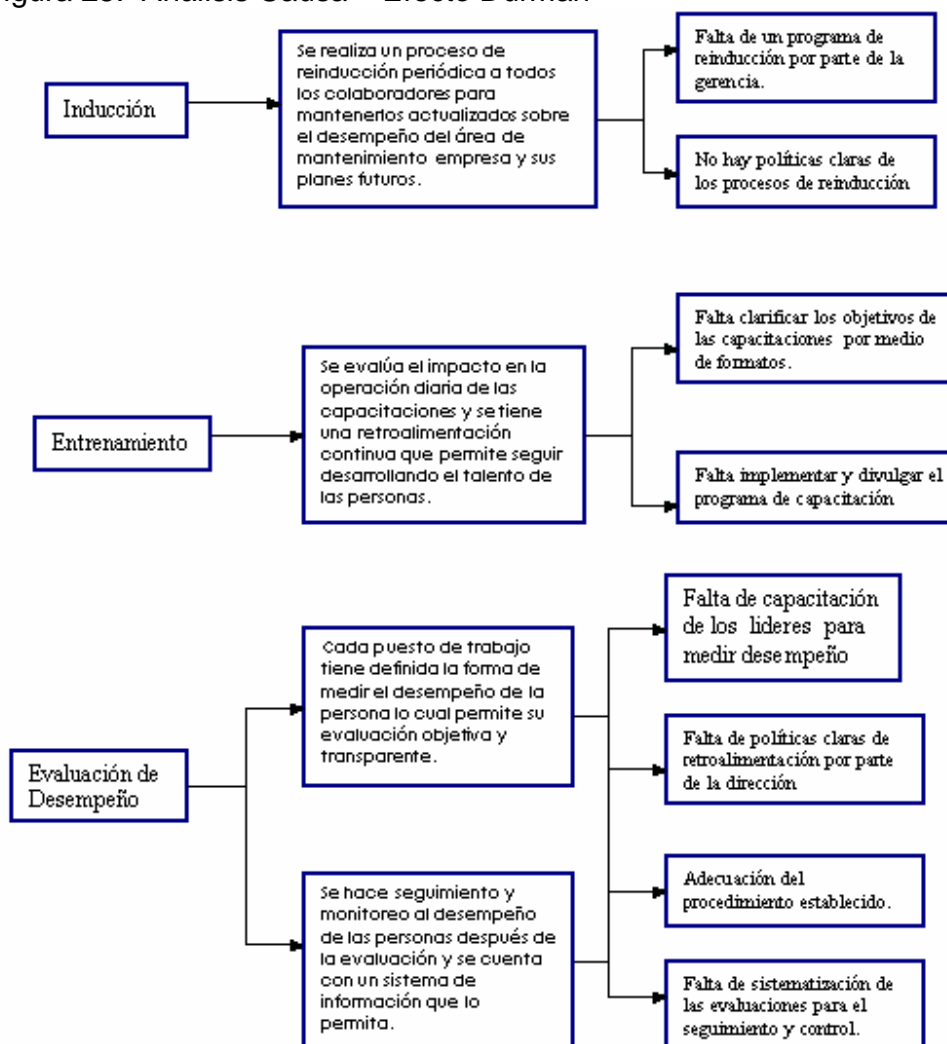


Figura 25. Análisis Causa – Efecto Durman



5.2 PLAN DE ACCIÓN

Una vez realizado el ejercicio de la priorización de los factores con el análisis de las causas de los problemas, se tendrá mas claro cuales son las acciones concretas para mejorar la gestión del talento humano.

Para ello, es necesario establecer con claridad las acciones que debería emprender para la formulación de su plan de mejoramiento. Se deben tener en cuenta los siguientes factores:

- Los factores calificados en los Niveles 1 y 2 son áreas de debilidad, por lo tanto se espera que tome acciones de manera inmediata.

- Los factores calificados en el Nivel 3 son los que corresponden a las áreas donde se debe mejorar. En estos aspectos se debe trabajar para convertirlos en fortaleza.
- Los factores calificados en el Nivel 4 son los que corresponden a las fortalezas de la Gerencia, en ellos se debe trabajar para mantener y mejorarlos.
- Así para cada objetivo, se debe determinar las acciones que se deben realizar, los recursos necesarios a nivel de personas, económicas y físicos. Posteriormente, se debe establecer la fecha de inicio y fin de la actividad, así como el responsable y el equipo de soporte involucrado en las soluciones. Mostrándolo como se representa a continuación. (Ver Tabla 7. Plan de Acción).

Tabla 7. Plan de Acción

YANBAL

ACTIVIDADES		RECURSOS			CRONOGRAMA		EQUIPO DE TRABAJO	
OBJETIVO	ACCIONES	PERSONAS	ECONOMICOS	FISICAS	INICIO	FIN	RESPONS	EQUIPO SOPORTE
Divulgar las políticas y valores corporativos al personal del área de Mantenimiento	Capacitación al personal enfocado a los valores corporativos.	Gestión Humana	Presupuesto establecido para capacitación	Sala de capacitación equipos	1 de Octubre 2007	30 de Octubre 2007	Gerencia de Gestión Humana	Director de Mantenimiento
Garantizar que el personal nuevo tenga un concepto claro acerca de la organización por medio de un programa de inducción	Implementar programa de inducción al personal nuevo	Gestión Humana	Presupuesto establecido para capacitación	Sala de capacitación equipos	1 de septiembre 2007	15 de septiembre 2007	Gerente de Gestión Humana	Director de Mantenimiento
Realizar un comparativo de la cultura actual y la cultura esperada.	Diagnostico de la cultura organizacional actual	Director de mantenimiento, Gerente de Gestión Humana	Presupuesto establecido para capacitación	Trabajo de campo	1 de agosto 2007	31 de Diciembre 2007	Gerencia de Gestión Humana	Director de Mantenimiento
Alcanzar una cultura organizacional deseada en todos los niveles de la organización	Realizar un compromiso por parte de la dirección con el mejoramiento de la cultura organizacional	Director de mantenimiento, Gerente de Gestión Humana	Presupuesto establecido para capacitación	Sala de capacitación equipos	1 de agosto 2007	31 de Diciembre 2007	Gerencia de Gestión Humana	Director de Mantenimiento
Buscar objetivos claros en cada una de las capacitaciones realizadas con el fin de clarificar a los asistentes la importancia de las mismas.	Iniciar estandarización en formatos de las necesidades y objetivos de capacitación según el cargo.	Director de mantenimiento, Gerente de Gestión Humana	Presupuesto establecido para capacitación	Sala de capacitación equipos	1 de agosto 2007	31 de Diciembre 2007	Gerencia de Gestión Humana	Director de Mantenimiento
Implementar el programa de capacitación con el fin de buscar necesidades de capacitación al interior del área de mantenimiento.	Divulgación el programa de capacitación conociendo el alcance del mismo.	Director de mantenimiento, Gerente de Gestión Humana	Presupuesto establecido para capacitación	Sala de capacitación equipos	1 de agosto 2007	31 de Diciembre 2007	Gerencia de Gestión Humana	Director de Mantenimiento
Realizar procesos de selección con el perfil adecuado para el cargo.	Actualizar los perfiles de cargo	Director de mantenimiento, Gerente de Gestión Humana	Presupuesto Gerencia de Gestión Humano	-	1 de agosto 2007	31 de Diciembre 2007	Gerencia de Gestión Humana	Director de Mantenimiento
Realizar mediciones de desempeño adecuadas con el fin de iniciar el proceso de formación	Iniciar un proceso de capacitación para la medición adecuada del desempeño	Director de mantenimiento, Gerente de Gestión Humana	Presupuesto Gerencia de Gestión Humano	Sala de capacitación equipos	1 de agosto 2007	31 de Diciembre 2007	Gerencia de Gestión Humana	Director de Mantenimiento
Incrementar una retroalimentación adecuada para cada una de los colaboradores.	Implementar un procedimiento sobre la medición del desempeño, estandarizando periodicidad y retroalimentación.	Director de mantenimiento, Gerente de Gestión Humana	Presupuesto Gerencia de Gestión Humano	Sala de capacitación equipos	1 de agosto 2007	31 de Diciembre 2007	Gerencia de Gestión Humana	Director de Mantenimiento
Realizar un seguimiento adecuado a cada uno de los colaboradores en cuanto a las retroalimentaciones de su desempeño	Iniciar un proceso de sistematización de las evaluaciones de desempeño	Gerencia de Gestión Humana	Presupuesto Gerencia de Gestión Humano	-	1 de agosto 2007	31 de Diciembre 2007	Gerencia de Gestión Humana	Director de Mantenimiento
Mantener la información actualizada y de fácil acceso	Iniciar el proceso de control de documentos, de manera magnética.	Dirección de Mantenimiento	Presupuesto de mantenimiento	-	1 de agosto 2007	31 de Diciembre 2007	Director de Mantenimiento	Gerente de sistemas

DURMAN

ACTIVIDADES		RECURSOS			CRONOGRAMA		EQUIPO DE TRABAJO	
OBJETIVO	ACCIONES	PERSONAS	ECONOMICOS	FISICAS	INICIO	FIN	RESPONS	EQUIPO SOPORTE
Mantener actualizado los colaboradores sobre procedimientos de trabajo.	Realizar un programa para reinducción de personal antiguo.	Director de mantenimiento, Gerente de Gestión Humana	Presupuesto establecido para capacitacion	Sala de capacitación equipos	1 de agosto 2007	31 de Diciembre 2007	Gerencia de Gestión Humana	Director de Mantenimiento
Implementar el programa de capacitación con el fin de buscar necesidades de capacitación al interior del área de mantenimiento.	Divulgación el programa de capacitacion conociendo el alcance del mismo.	Director de mantenimiento, Gerente de Gestión Humana	Presupuesto establecido para capacitacion	Sala de capacitación equipos	1 de agosto 2007	31 de Diciembre 2007	Gerencia de Gestión Humana	Director de Mantenimiento
Realizar mediciones de desempeño adecuadas con el fin de iniciar el proceso de formación	Iniciar un proceso de capacitación para la medición adecuada del desempeño	Director de mantenimiento, Gerente de Gestión Humana	Presupuesto Gerencia de Gestión Humano	Sala de capacitación equipos	1 de agosto 2007	31 de Diciembre 2007	Gerencia de Gestión Humana	Director de Mantenimiento
Incrementar una retroalimentación adecuada para cada una de los colaborados.	Implementar un procedimiento sobre la medición del desempeño, estandarizando periodicidad y retroalimentación.	Director de mantenimiento, Gerente de Gestión Humana	Presupuesto Gerencia de Gestión Humano	Sala de capacitación equipos	1 de agosto 2007	31 de Diciembre 2007	Gerencia de Gestión Humana	Director de Mantenimiento
Realizar un seguimiento adecuado a cada uno de los colaboradores en cuanto a las retroalimentaciones de su desempeño	Iniciar un proceso de sistematización de las evaluaciones de desempeño	Gerencia de Gestión Humana	Presupuesto Gerencia de Gestión Humano	-	1 de agosto 2007	31 de Diciembre 2007	Gerencia de Gestión Humana	Director de Mantenimiento
Mantener la información actualizada y de fácil acceso	Iniciar el proceso de control de documentos, de manera magnética.	Dirección de Mantenimiento	Presupuesto de mantenimiento	-	1 de agosto 2007	31 de Diciembre 2007	Director de Mantenimiento	Gerente de sistemas

6. CONCLUSIONES

Con la elaboración de este trabajo se puede concluir:

- Se realizó una descripción general de las empresas con el fin de iniciar un diagnóstico previo de cómo se encontraban y como se podría generar un desarrollo enfocado en las áreas de mantenimiento, determinando así que el recurso humano es el factor más importante para el desarrollo y la efectividad de los objetivos organizacionales a nivel de Gerencias y de los objetivos estratégicos de la organización.
- Con el fin de establecer mecanismos de evaluación de los diferentes aspectos relacionados con el área organizacional del departamento de mantenimiento tales como: Selección, Inducción, Bienestar, Compensación, Oportunidad de desarrollo, Capacitación y Evaluación de desempeño, se elaboro una guía para el diagnóstico de estos aspectos y de esta manera facilitar la implementación del plan de mejora a nivel del recurso humano en las áreas de mantenimiento. Aunque cabe notar que esta guía puede ser aplicada no solo en las Gerencias de Mantenimiento si no en cualquier Gerencia realizando una un ajuste dependiendo las necesidades que se requieran en cada una de estas.
- En el diagnóstico general de la situación actual de cada una de las empresas se logro evidenciar que en la estandarización de procesos, planeación de objetivos es necesario que dentro de estos se incluya el factor más importante que es el talento humano.
- En el planteamiento del plan de mejoramiento diseñado con estrategias para lograr que la gestión del talento humano sea más efectiva, para cada una de las empresas, podemos determinar que las dos se encuentran en un nivel bajo y crítico donde podemos ver que el factor humano no es fuente determinante e importante para el desarrollo de estas Gerencias, se plantea un plan e implementación y mejora de los procesos en estas empresas podrían llegar a ser un gran sitio para trabajar.

7. BIBLIOGRAFÍA

ARMSTRONG, Michael. Gerencia de recursos humanos, integrando el personal y la empresa. Bogotá : Legis. 1991. p. 50-255.

BOTERO BOTERO, Ernesto. Mantenimiento Preventivo. Bucaramanga : Universidad Industrial de Santander, 2005. p.157.

CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ, Testimonios de gestión humana. 1 ed. Bogotá : 1999. p. 67-145.

COMPETENCIAS LABORALES : BASE PARA MEJORAR LA EMPLEABILIDAD DE LAS PERSONAS. (2005 : Bogotá). Memorias del seminario internacional de competencias de la universidad cooperativa de Colombia.

CUADERNO DE Herramientas “Guía del Empresario”. 2002? Available from internet: http://www.infomipyme.com/Docs/GENERAL/Offline/GDE_03.htm

CHIAVENATO, Adalberto. Administración de recursos humanos. 5 ed. Bogotá : Mc Graw Hill, 2000. 102 p.

CHIAVENATO, Adalberto. Introducción a la teoría General de las Administración. 4 ed. Bogotá: Mc Graw Hill, 2002.

GÓMEZ CUBILLOS, Rafael Augusto. Administración y estilos gerenciales. Bucaramanga : Universidad Industrial de Santander, 2005. p.44.

GONZÁLEZ BOHÓRQUEZ, Carlos Ramón. Seminario IV : Evaluación de la Investigación. Bucaramanga : Universidad Industrial de Santander, 2006. p. 26-31.

GONZÁLEZ JAIMES, Isnardo. Seminario II : Monografía de Especialización. Bucaramanga : Universidad Industrial de Santander, 2006. p. 50-61.

GUZMÁN GUZMÁN, Juan Adolfo. La Motivación del Recurso Humano y su contexto dentro de la Gerencia de Mantenimiento. Bucaramanga : Universidad Industrial de Santander, 2003. p.36.

KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administración una Perspectiva Global, 11 ed. s.l. : Mc Graw Hill, 1998.

OSSA PARRA, Marcela. Cartilla de citas : Pautas para citar textos y hacer listas de referencias. Bogotá : Universidad de los Andes. Decanatura de Estudiantes y Bienestar Universitario. 2006. 90 p.

PALOMINO VELANDIA, María Esmeralda, RAMÍREZ BONILLA, Juan Carlos y GUERRA MANTILLA, Ricardo. Diseño de un Modelo de Gestión para Mantenimiento bajo Normas ISO 9000 Versión 2000. Bucaramanga, 2003. 78 p. Monografía (Especialización En Gerencia de Mantenimiento). Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas. Escuela de Ingeniería Mecánica.

SCHEIN, Edgar. Psicología de la Organización. México : Prentice-Hall, 1991.

SCHEIN, Edgar. La Cultura Empresarial y Liderazgo. Barcelona : Plaza & Janes, 1988.

SHERMAN y BONHLANDER. Administración de Recursos Humanos. México : Iberoamerica, 1994.

TAMAYO DOMINGUEZ, Carlos Mario. Organizaciones del Mantenimiento, Bucaramanga : Universidad Industrial de Santander, 2005. p 79.

TAVARES, Lourival Augusto. Mantenimiento Moderno. 2002? Available from internet : <http://www.mantenimientomundial.com/libros>.

VERA GARCÍA, Cesar Edmundo. Salud Ocupacional. Bucaramanga : Universidad Industrial de Santander, 2005. p 202.

VELANDIA JAGUA, Holger Alberto. Gerencia de Recursos Humanos. Bucaramanga : Universidad Industrial de Santander, 2006. 110 p.