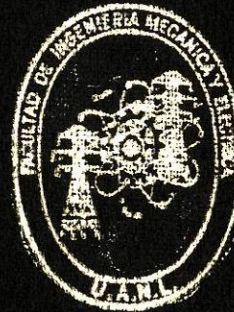
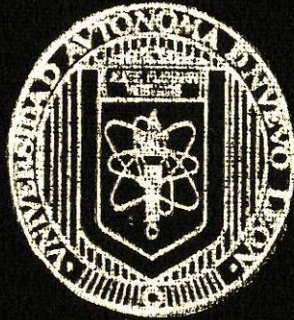


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA
Y ELECTRICA



LA ADMINISTRACION Y SUPERVISION
EFECTIVA DEL PERSONAL

TEMA: RECURSOS HUMANOS GENERADOR DE
GRAN VALOR AGREGADO EN LOS PROCESOS
DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA
NOE GARZA HERNANDEZ

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L.
MAYO DE 1997

T

HF554

G379

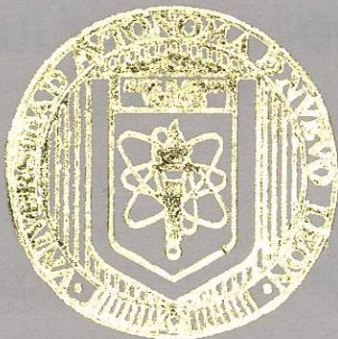
1997

c.1



1080097010

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA
Y ELECTRICA



LA ADMINISTRACION Y SUPERVISION
EFECTIVA DEL PERSONAL
TEMA: RECURSOS HUMANOS GENERADOR DE
GRAN VALOR AGREGADO EN LOS PROCESOS
DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA
NOE GARZA HERNANDEZ

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L.
MAYO DE 1997



T
HF5549
G379
1997
ej. 1



UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA

**LA ADMINISTRACION Y SUPERVISION EFECTIVA DEL
PERSONAL**

**TEMA: RECURSOS HUMANOS GENERADOR DE GRAN
VALOR AGREGADO EN LOS PROCESOS DE CAMBIO
ORGANIZACIONAL**

TESINA

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE INGENIERO
ADMINISTRADOR DE SISTEMAS**

PRESENTA

NOE GARZA HERNANDEZ

RECURSOS HUMANOS , GENERADOR DE GRAN VALOR AGREGADO EN LOS PROCESOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

El entorno mundial altamente competitivo exige transformarnos en una Administración de Cambio Organizacional para hacer frente a los nuevos retos, por esta razón debemos cambiar nuestra manera de trabajo. Las empresas han decidido seguir un modelo de Administración de Cambio Organizacional para lograr su visión, consolidarse como la Empresa más competitiva a nivel mundial.

CONTENIDO

- **Antecedentes**
- **Visión - Misión y Valores**
- **Beneficios Esperados**
- **Definición**
- **Organización del Proyecto**
- **Calendario de Implementación**
- **Desarrollo del Proyecto**

Antecedentes

Si deseamos permanecer en un mercado mundial altamente competitivo, debemos cambiar nuestra manera de trabajar, es por ello que las empresas han decidido seguir un modelo de Administración de Cambio Organizacional para lograr consolidarse como la empresa más competente a nivel mundial.

Administración de Cambio Organizacional

El ser una Empresa de A.C.O. significa que cada uno de los procesos necesarios para conducir el negocio, es llevado a cabo de la manera más eficiente y efectiva posible, que consuma el mínimo de recursos y que se complete en el menor tiempo requerido. Significa evitar aquellas actividades que no son necesarias; aquellas que no dan un valor agregado. Significa hacer las cosas correctas y hacerlas bien a la primera vez.

Asimismo, una Administración de Cambio Organizacional busca satisfacer a aquellos grupos que tienen intereses dentro de la empresa, los cuales son:

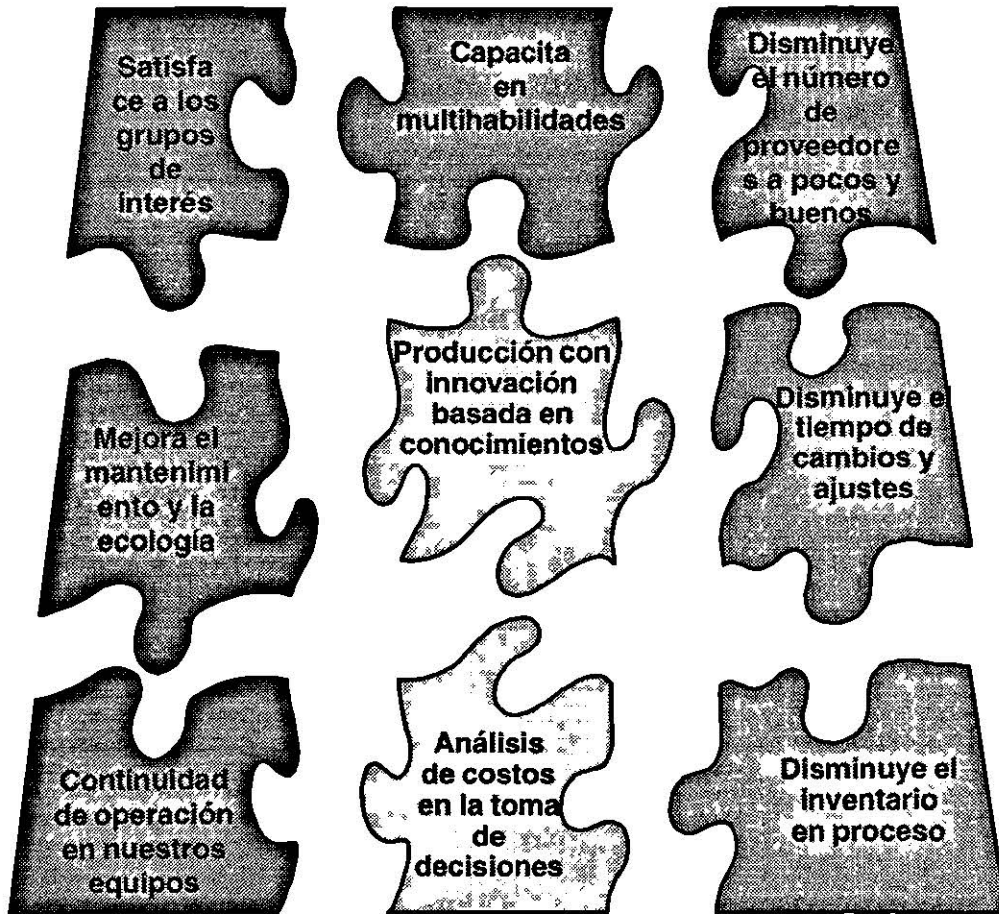
Accionistas: Quienes buscan que el negocio crezca y se fortalezca.

Empleados y Trabajadores: Quienes desean un buen ambiente de trabajo, que sea retador y con una compensación adecuada.

Cliente: Quienes requieren un producto de alta calidad, entregado con oportunidad y a buen precio.

(cont.) ...

Comunidad: Que desea vivir en armonía con la empresa y en un medio ambiente adecuado

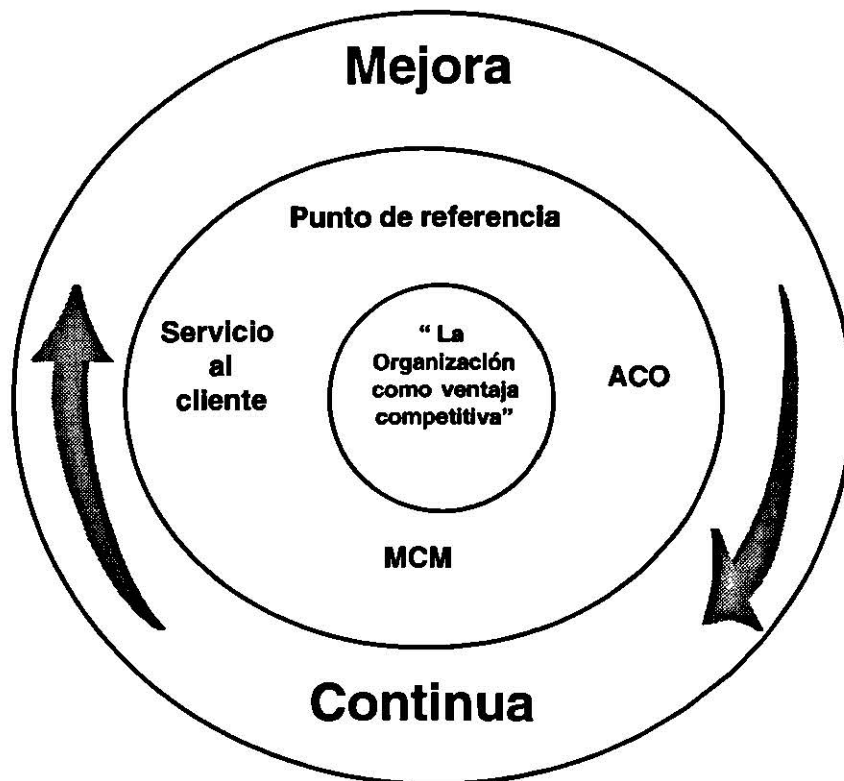


Visión - Misión

¿Cuál es la Visión - Misión y los Valores de la Empresa ?

Ser la Empresa más competitiva y eficiente en el mercado, a través de una Administración de Cambio Organizacional con prácticas de Clase Mundial, logrando con ello satisfacer las necesidades de nuestro Grupo de Interés: Clientes, Recurso Humano, Accionistas y Comunidad.

El esquema que la Empresa debe seguir para llegar a ser una ACO está basado en lo siguiente:



(cont.) ...

Los valores son:

- ⇒ Confianza
- ⇒ Respeto al Ser Humano
- ⇒ Honestidad
- ⇒ Responsabilidad
- ⇒ Servicio
- ⇒ Respeto al Medio Ambiente
- ⇒ Congruencia

Beneficios Esperados

¿Qué se espera de mí en este Proyecto?

Durante la fase de Análisis y Rediseño se espera que todo el personal colabore mediante apoyo, confianza y soporte, a fin de que se mantenga la continuidad de operación de la Unidad de Negocio en tanto se diseña el proceso de cambio.

Se espera que los integrantes de los equipos cumplan con la responsabilidad que se les ha encomendado de representar al personal de la Unidad de Negocio, informando con oportunidad de los avances del proyecto e invitando a participar cuando así se requiera. En la fase de implementación todos seremos parte activa del cambio e iremos participando en la medida que avance el Proyecto.

¿Qué puedo esperar del Proyecto?

Se espera asegurar y mejorar la continuidad de operación de la Unidad de Negocio en un ambiente de trabajo que soporte una cultura participativa y de colaboración, así como un continuo desarrollo personal.

¿Qué implica el cambio hacia una ACO con Visión y Valores Compartidos?

El cambio hacia una ACO implica una reestructuración organizacional con enfoque hacia los procesos más que hacia funciones especializadas.

La Organización tiende a ser más plana, con procedimientos y formas de pago que promuevan el trabajo en equipo.

(cont.) ...

¿ Qué ventajas le proporciona a la empresa el ser una ACO?

Para la empresa el llegar a ser una ACO le permite tener las siguientes ventajas:

- ⇒ Personal más preparado y facultado para tomar decisiones correcta y oportunamente.
- ⇒ Alto involucramiento del personal en los procesos aportando resultados positivos en la Unidad de Negocio.
- ⇒ Mejora continua en los resultados de la Unidad de Negocio.
- ⇒ Flexibilidad y alta velocidad de respuesta.

Definición

¿Qué es una Administración de Cambio Organizacional?

Es aquella organización que emplea la capacidad creativa de su personal y que opera con prácticas que llevan a la excelencia.

¿Por qué el cambio hacia una Administración de Cambio Organizacional ?

El entorno mundial altamente competitivo exige transformarnos en una ACO para hacer frente a los nuevos retos, por esta razón debemos cambiar nuestra manera de trabajo.

Las empresas han decidido seguir un modelo de ACO para lograr su visión, consolidarse como la Empresa más competitiva a nivel mundial.

Organización del Proyecto

¿Cómo está organizado el Proyecto?

El Proyecto consta de tres etapas:

A) Validación: Etapa donde se establece la misión y la visión de la Empresa. Así mismo en esta etapa se comparan los procesos actuales con los de Clase Mundial.

B) Análisis y Rediseño: En esta etapa se lleva a cabo una revisión a detalle de los procesos de la Empresa. En esta etapa es donde se sugieren cambios para llegar a prácticas de Clase Mundial.

C) Implementación: Etapa en la cual se dá entrenamiento al personal para asegurar un cambio hacia una Administración de Cambio Organizacional

¿Quiénes participan en el Proyecto ACO?

Todo el personal que trabaja en la Empresa, se verá involucrado en las diferentes etapas del Proyecto.

¿Cómo funcionarán los Grupos de Trabajo?

Los Grupos de Trabajo estarán formados por personal con multihabilidades certificadas que les permitan ocupar y rotar puestos de acuerdo a las necesidades del Grupo.

Estarán capacitados y facultados para autorregularse (Mínima supervisión y más asesoría en la toma de decisiones).

(cont.) ...

¿ Qué sucede con la relación Sindicato-Empresa?

Es fundamental que Empresa y Sindicato estén altamente involucrados en el desarrollo del proceso y se espera que la relación se fortalezca al trabajar de manera conjunta.

Importante es mencionar que la figura institucional del Sindicato continúa y fortalece su razón de ser, la de cuidar los intereses de sus afiliados.

La Estabilidad Laboral al igual que la Seguridad en el Trabajo se equiparan con una ventaja competitiva contundente.

¿ Qué opinan los Directivos sobre este Proceso?

Los niveles Directivos están sumamente interesados en el éxito de este Proyecto, y esperan resultados que apoyen el que se alcance la visión del Grupo .

¿Cuál es la participación del Comité Sindical?

El comité Sindical se encuentra trabajando en los Grupos de Diseño y Rediseño, a fin de involucrarse en este esfuerzo extraordinario, contando con voz y voto en las decisiones que se toman.

(cont.) ...

¿ Cuáles son los riesgos del Proceso?

El proceso pudiera verse afectado por factores tales como

- ⇨ Falta de comunicación de sus avances
- ⇨ Falta de confianza del personal
- ⇨ Falta de apoyo del personal (Directores, Ejecutivos, Sindicato y Trabajadores)
- ⇨ Falta de comprensión hacia la necesidad de la mejora continua
- ⇨ Hablar del cambio sin el verdadero deseo de cambiar
- ⇨ Esperar mucho en poco tiempo
- ⇨ Que los resultados temporales nos hicieran cambiar de rumbo.

La realización de este Proceso, requiere de mucha tenacidad, para sostener el esfuerzo.

¿ Cómo puedo integrarme a este esfuerzo?

En su área de Trabajo Grupos de Diseño y/o Rediseño puede solicitar información acerca de desarrollo de este Proceso a fin de que cada vez más personas conozcan el significado de lo que es una ACO.

(cont.) ...

¿ Implicará este nuevo sistema de trabajo un cambio en las percepciones económicas ?

De inicio las percepciones económicas del personal de la Unidad de Negocio , no sufrirán ninguna modificación, sin embargo al avanzar el proceso de cambio, el tabulador contenido en el Contrato Colectivo de Trabajo se compactará en pocas categorías, haciendo más accesible el alcanzar mejores niveles salariales a todas aquellas personas que demuestren entusiasmo e iniciativa y vayan adquiriendo más y mejores habilidades de trabajo.

Asimismo, estos cambios deberán apoyar nuevos esquemas salariales y de trabajo para todo el personal de la Unidad de Negocios.

¿ Tendrá alguna modificación la plantilla de personal ?

Debido a que las ACO son organizaciones donde el personal está más preparado y facultado para tomar decisiones, en el futuro se deberán ir eliminando todas aquellas actividades que no agregan valor, que son repetitivas o implican algún retrabajo con lo que se prevee que algunas funciones y/o puestos pudieran desaparecer.

(cont.) ...

ROLES Y PRINCIPALES ACTIVIDADES

A) Comité Ejecutivo Sindical:

1. Rol Activo en la capacitación del personal.
2. Detectar inquietudes hacia el nuevo Sistema de Trabajo, promoviendo soluciones.
3. Elaborar sugerencias y recomendaciones para la mejor implementación del proceso.
4. Continuo contacto con el personal.
5. Retroalimentación a Grupos de Diseño y Rediseño.

B) Delegados Departamentales:

1. Continuo contacto con Base, Supervisores, CES.
2. Comunicación sobre inquietudes laborales.
3. Promoción de la capacitación.
4. Propuestas para mejorar el proceso.

C) Base:

1. Continuo contacto con delegados y CES.
2. Integrarse al nuevo esquema de trabajo.
3. Propuesta para mejorar el proceso.
4. Participación activa en capacitación.

Calendario de Implementación

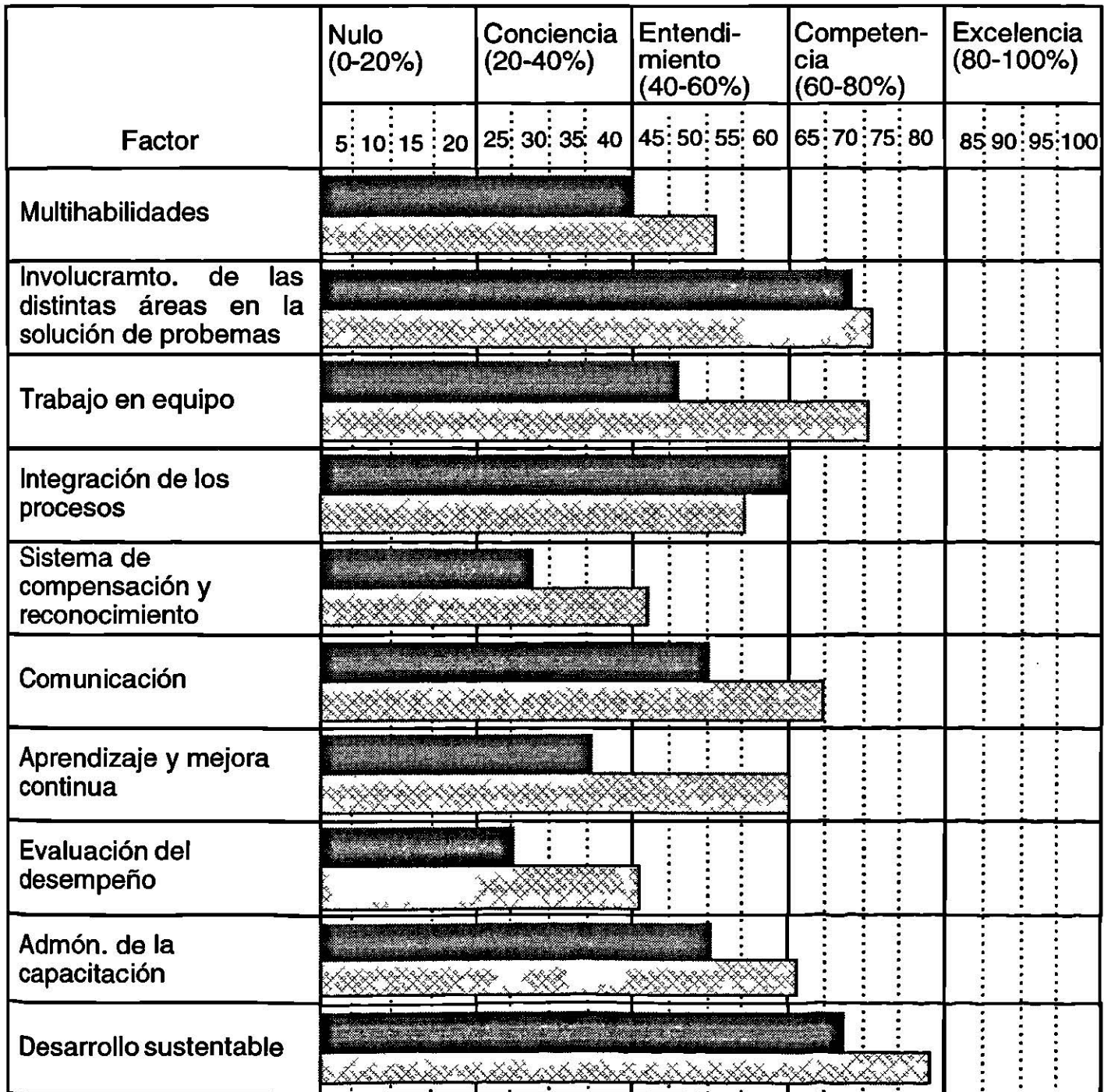
Cronograma de Duración del Proyecto

- Validación 3 meses
- Análisis y Rediseño 4 meses
- Implementación del plan total se estima dure entre 3 y 5 años, dependiendo de algunos factores tales como:
 - ◇ Comportamiento del Mercado
 - ◇ Avances Tecnológicos
 - ◇ Adaptación de la gente al Nuevo Sistema.

Factores que nos ayudaran a medir el avance de Cambio

0%-20%	Nulo
20%-40%	Conciencia
40%-60%	Entendimiento
60%-80%	Competencia
80%-100%	Excelencia

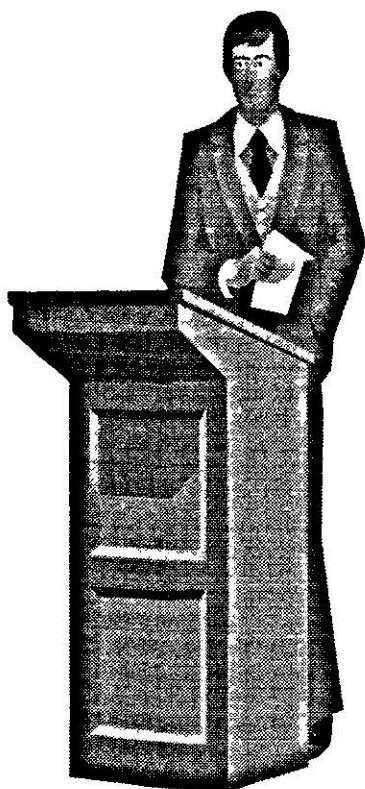
Medición de Avance Proyecto Cambio Organizacional



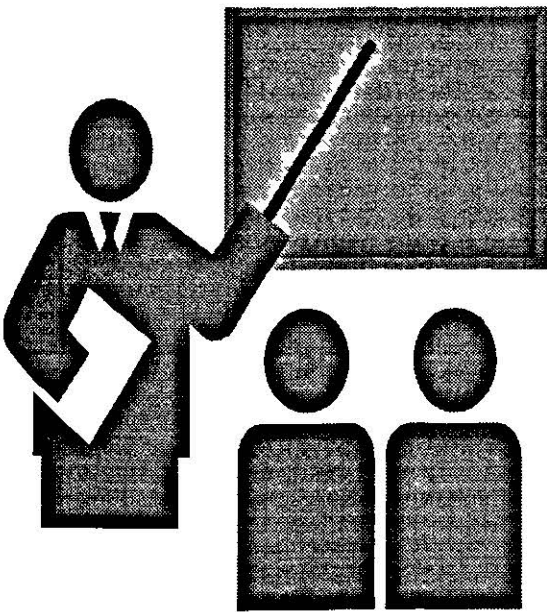
 *Real*

 *Estimado*

***Desarrollo del Proyecto
Administración de Cambio
Organizacional***



- Visión-Misión**
- Procesos definidos**
- Capacitación**
- Certificación**
- Función ejercida**
- Plan de desarrollo**



- Tabulador actual**
- Tabulador A.C.O**
- Compensación fija por habilidades**
- Evaluación de desempeño**
- Nueva forma de trabajo**

Validación

- Visión - Misión**
- Procesos Definidos**

VISION - MISION

Rediseñar procedimientos y sistemas que permitan el desarrollo integral del personal y que nos consoliden como una organización de Mejora Continua, para que la Unidad de Negocio sea la más competitiva, utilizando prácticas de manufactura de clase mundial y satisfaciendo a los grupos de interés que son clientes, accionistas y recursos humanos.

PROCESOS DEFINIDOS

Comparación de los procesos actuales con los de Clase Mundial

Principales fallas del proceso actual

- No hay participación de los individuos en la elaboración del plan de capacitación de cada área, sino que es el jefe inmediato quien decide lo que los subordinados deben aprender
- La capacitación se dá por bloques y no selectivamente de acuerdo a los conocimientos de cada persona (capacitación escalonada). Tampoco está dirigida a soportar un plan de carrera.
- Falta un método y/o difusión para el diagnóstico de necesidades de capacitación
- Falta un sistema de evaluación post-capacitación y seguimiento a las habilidades adquiridas por los capacitados
- Falta un proceso de evaluación de instructores antes y después de la capacitación, además de establecer un compromiso de lograr resultados.
- Falta un sistema de control e información acerca de la capacitación dada a cada persona

Análisis y Rediseño

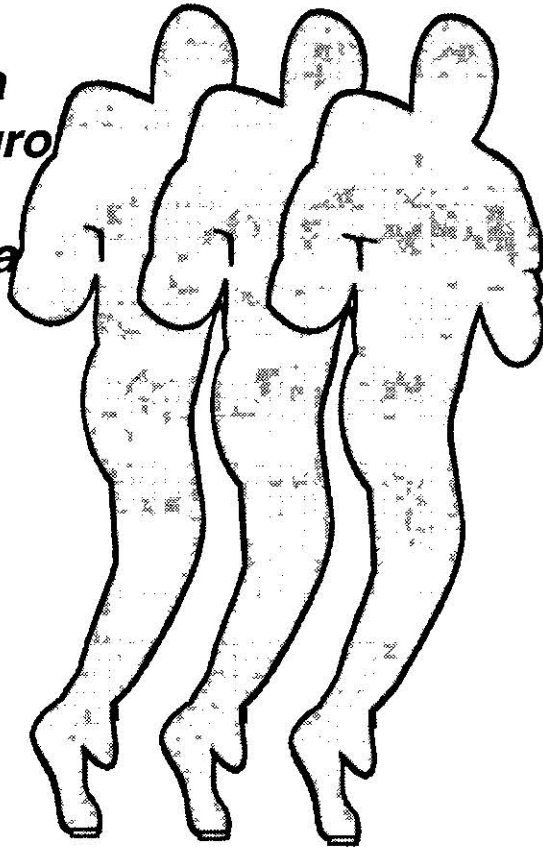
- Capacitación**
- Certificación**
- Función ejercida**
- Plan de desarrollo**

Etapa de Análisis

Esta parte contiene información acerca del análisis y evaluación de los procesos actuales del área de Recursos Humanos y los principios de desarrollo de un nuevo sistema de Cambio Organizacional. Al realizar dicho análisis, el equipo de trabajo encargado del rediseño de este sistema se encontró con la situación de que si bien los procesos relacionados con la parte humana de la Empresa se llevaban a cabo, estos, en ocasiones, carecían de prácticas estandarizadas que les permitiera ser realizados una y otra vez de la misma manera, debido a lo cual, algunos procesos solo existían en papel y no formalmente como era el caso específico de los procesos de evaluación del desempeño o del plan de carrera. Sin embargo, el análisis realizado reveló una serie de fallas y áreas de oportunidad que fueron corregidas durante la fase de rediseño, y que a continuación se describen.

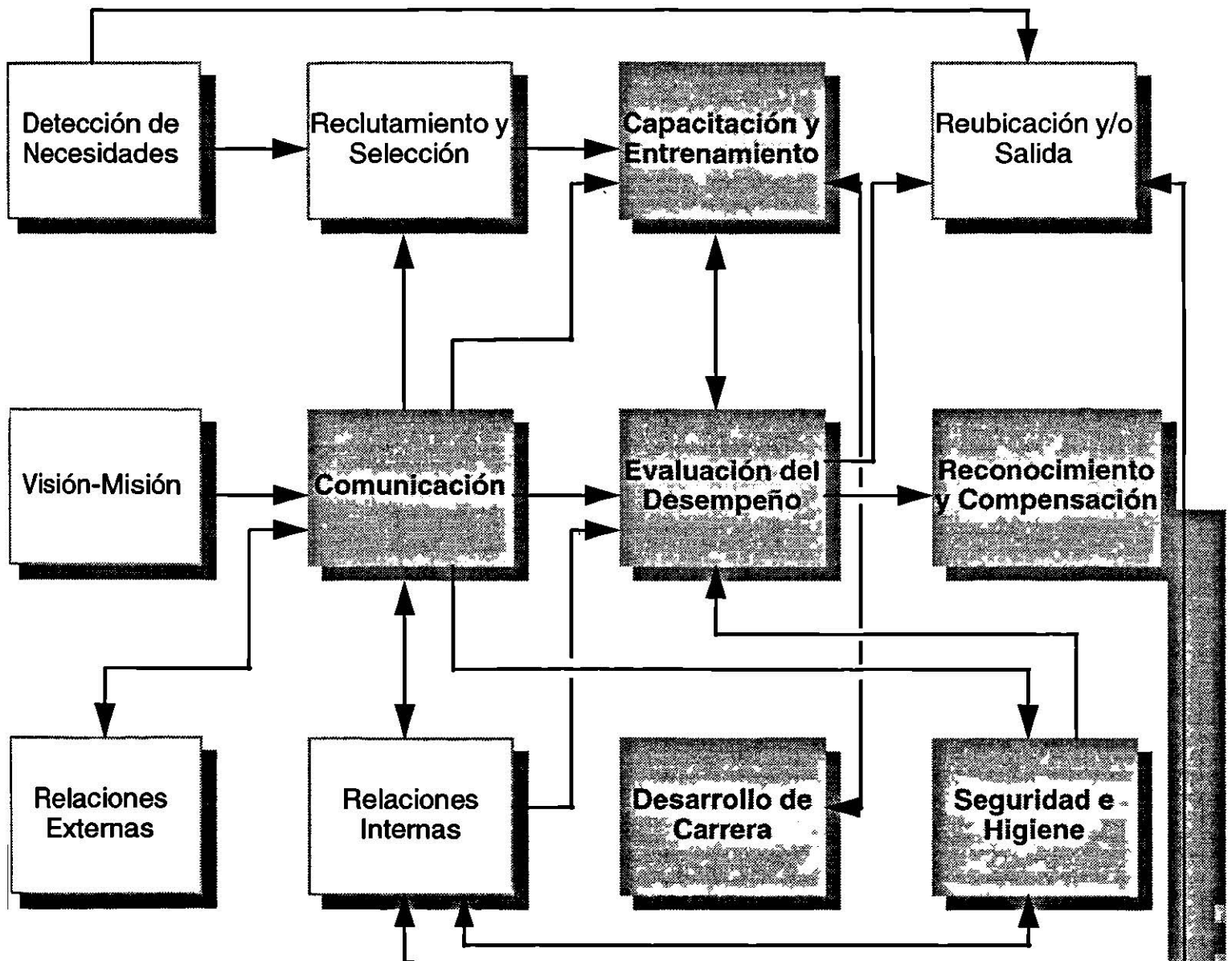
Formación del equipo de rediseño

- ***Guadalupe Hernández***
- ***Ernesto Sierra***
- ***Gilberto Cantu***
- ***Manuel Herrera***
- ***Raúl Montenegro***
- ***Jorge Castro***
- ***Sergio Montoya***

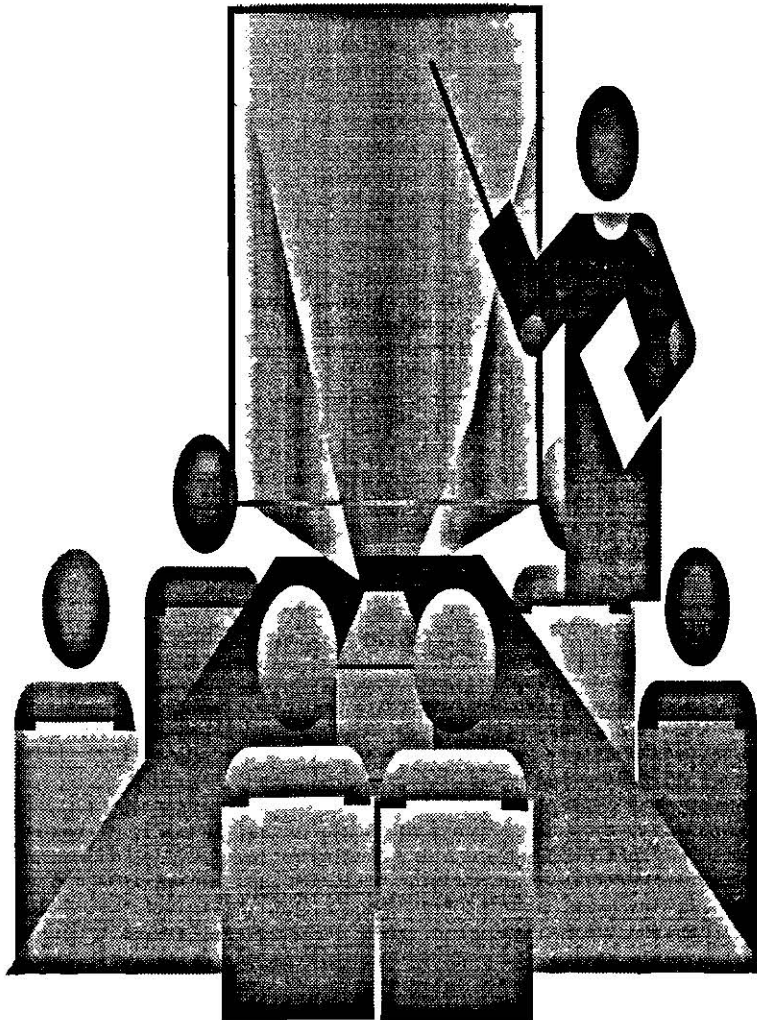


- ✓ ***Recursos Humanos***
- ✓ ***Recursos Humanos***
- ✓ ***Administración***
- ✓ ***Producción***
- ✓ ***Asesor sindical***
- ✓ ***Sec Gral Sindicato***
- ✓ ***Producción***

Diagrama de Flujo del Procesos de Recursos Humanos para llevar a cabo una estandarización de Clase Mundial



CAPACITACION



Comparación de los métodos actuales de capacitación con el esquema propuesto

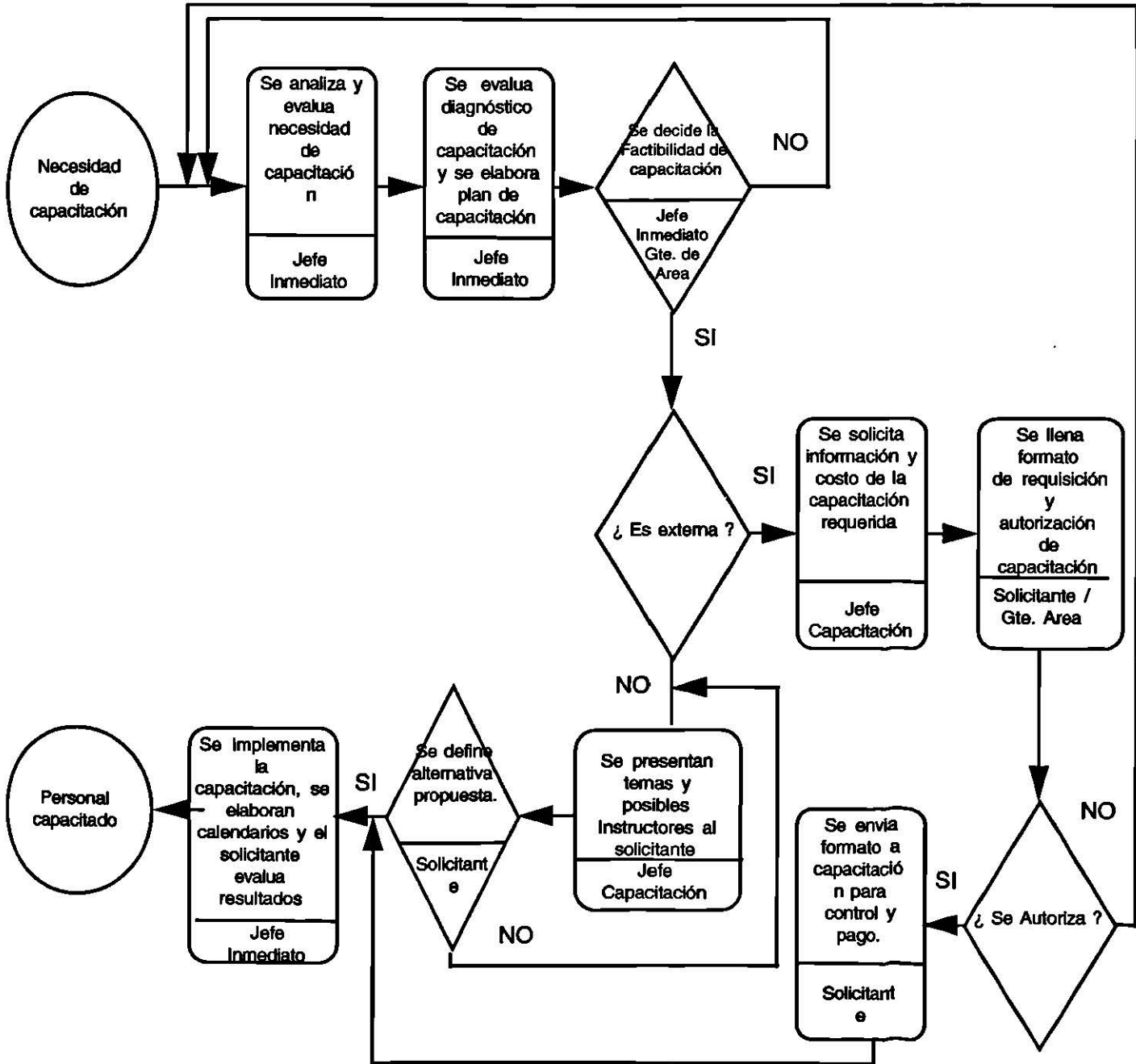
Tradicional

- **El supervisor programa y capacita**
- **Capacitación generalizada y masiva**
- **Dependencia en instrucción externa (costo)**
- **La empresa promueve la capacitación**
- **No se evalúa la capacitación**

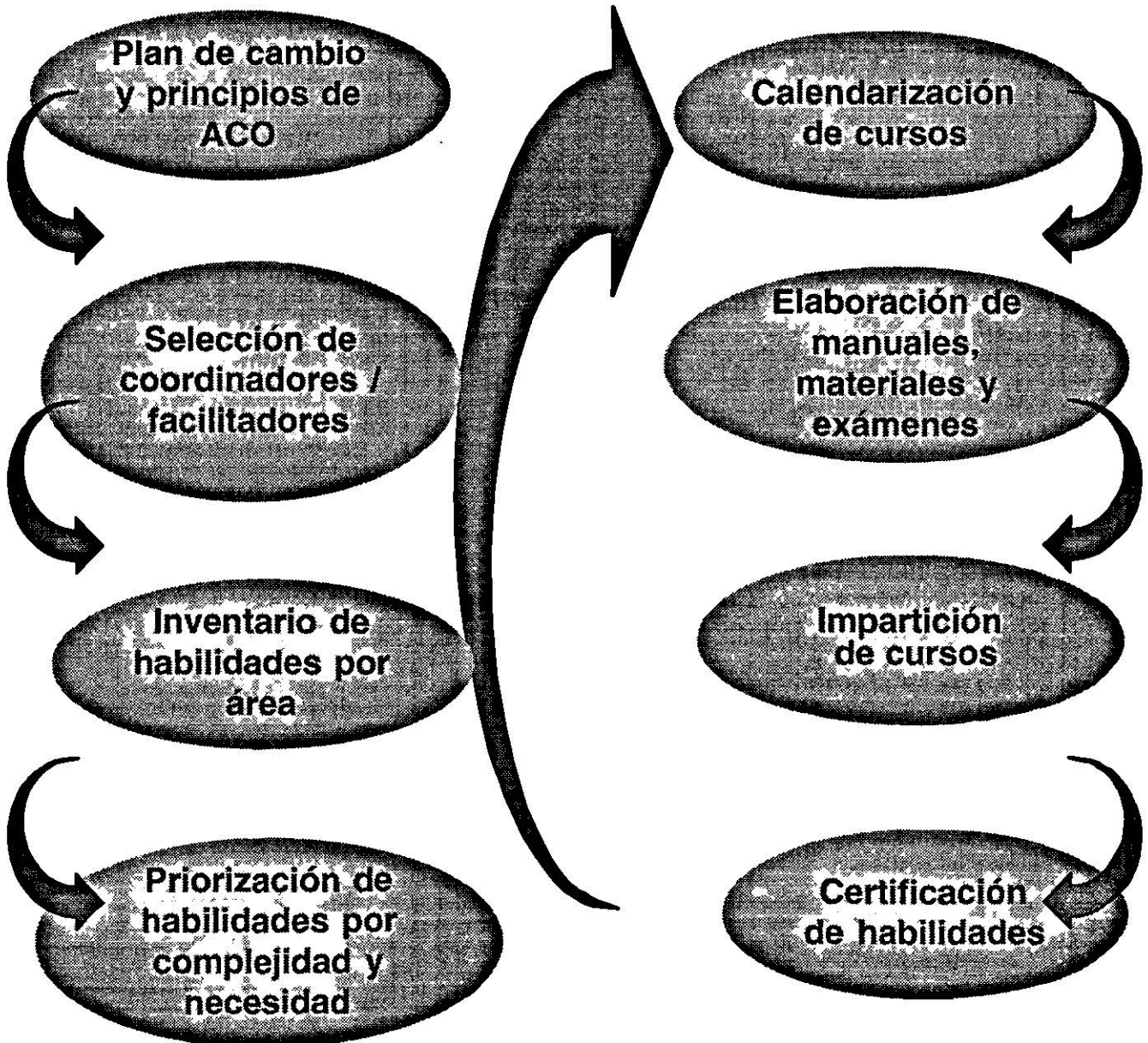
ACO

- **El coordinador / facilitador programa y capacita**
- **Capacitación por equipos**
- **Capacitación en base a necesidades**
- **Esquema de certificación que motiva a la capacitación**
- **Evaluación formal de capacitación por el equipo**

Proceso de capacitación

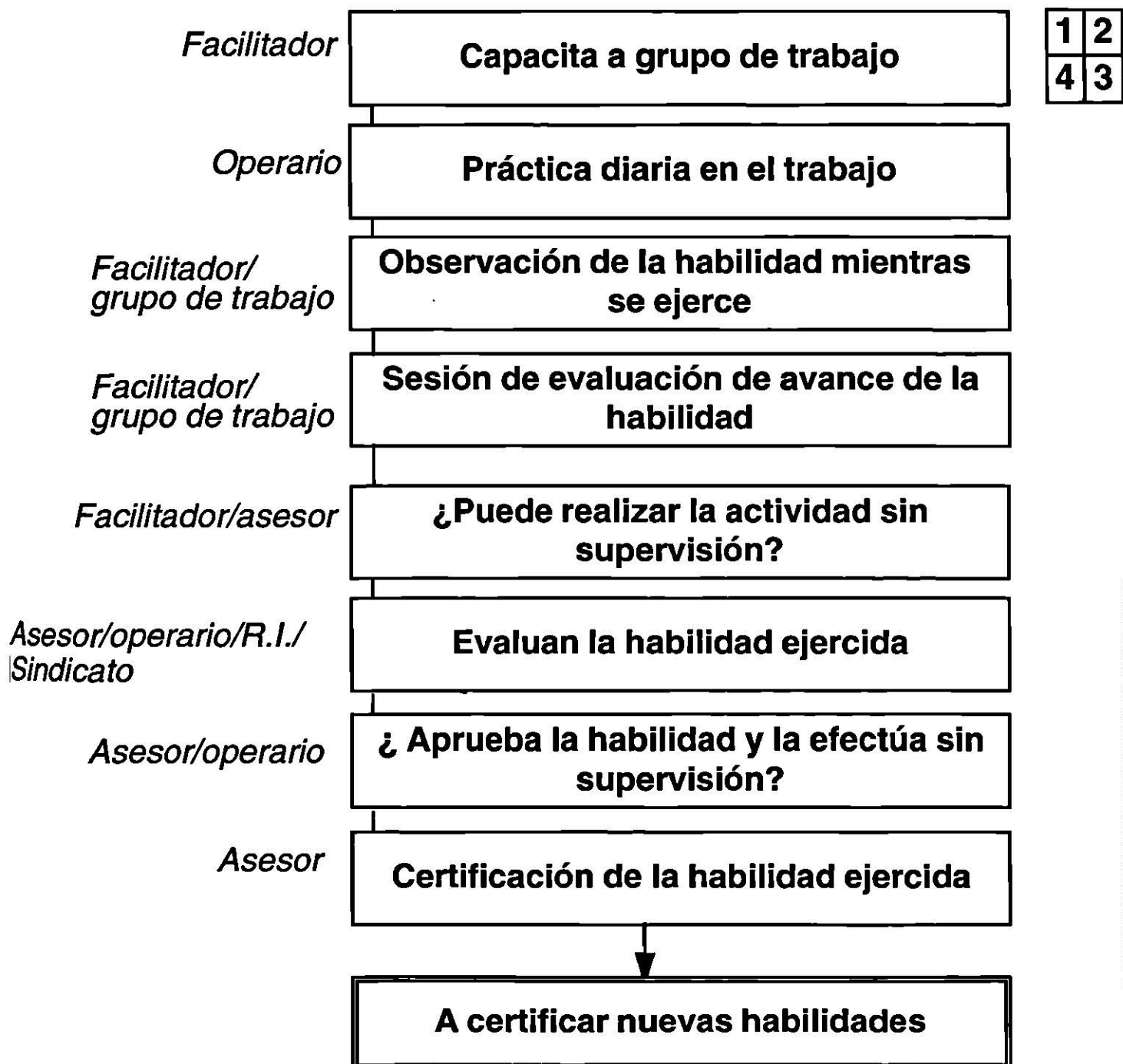


Aactividades de capacitación para poder arrancar el nuevo esquema



CERTIFICACION

Una vez impartida la capacitación en base a necesidades, la persona entra a un proceso formal de certificación de habilidades.



Calificación para pasar a la siguiente fase

Capacita a grupo de trabajo

Práctica diaria en el trabajo

Observación de la habilidad mientras se ejerce

¿Se realizó la evaluación de avance de la habilidad?

¿Puede realizar la actividad sin supervisión?

¿Se han observado los resultados de la habilidad ejercida?

¿Se ha certificado la habilidad y la efectúa sin supervisión?

Certificación de la habilidad ejercida

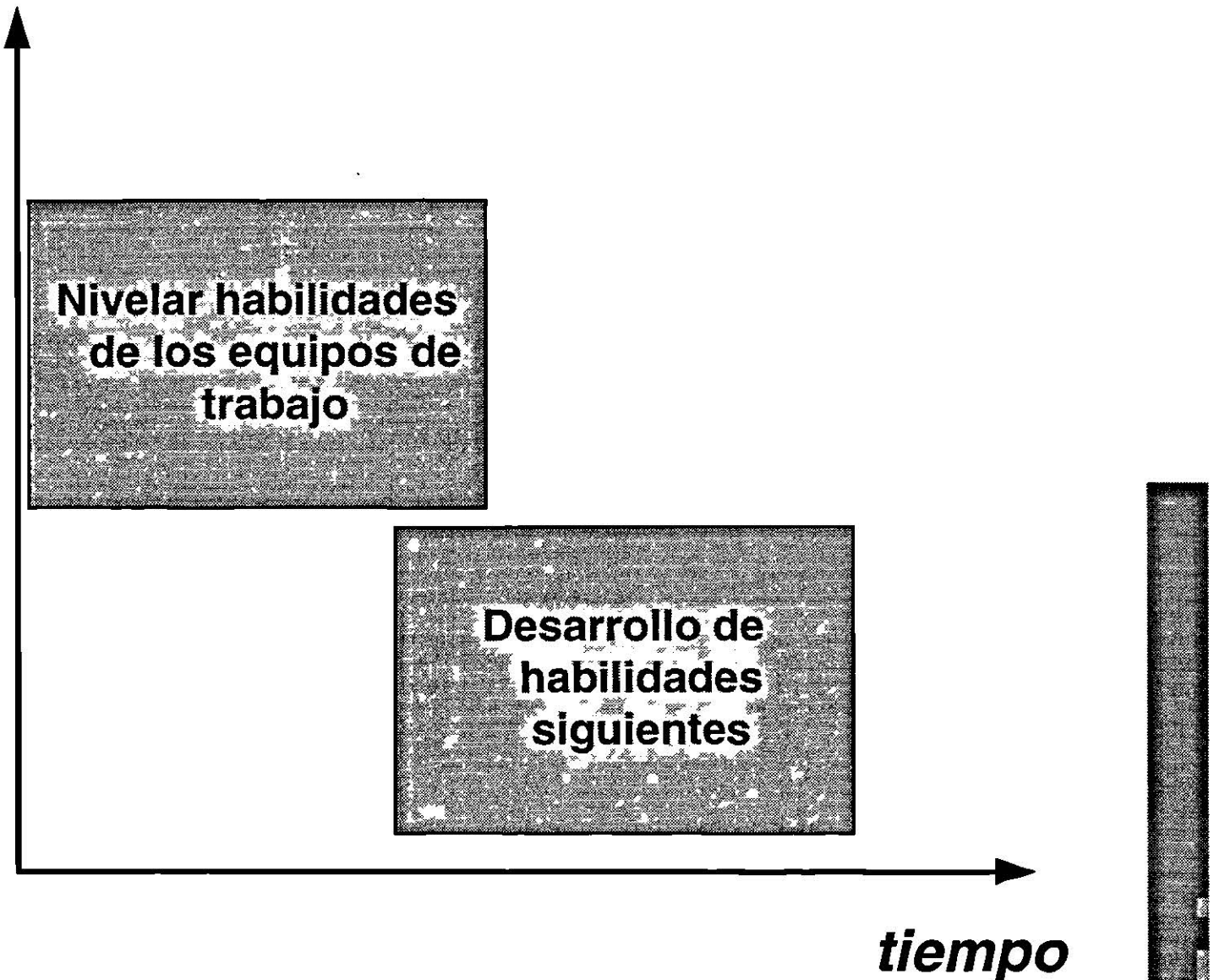
A certificar nuevas habilidades

1	2
4	3

- | | |
|---|-----------------------------|
| 1 | Aprendió la habilidad |
| 2 | La realiza bajo supervisión |
| 3 | La realiza sin supervisión |
| 4 | Puede enseñar a otros |

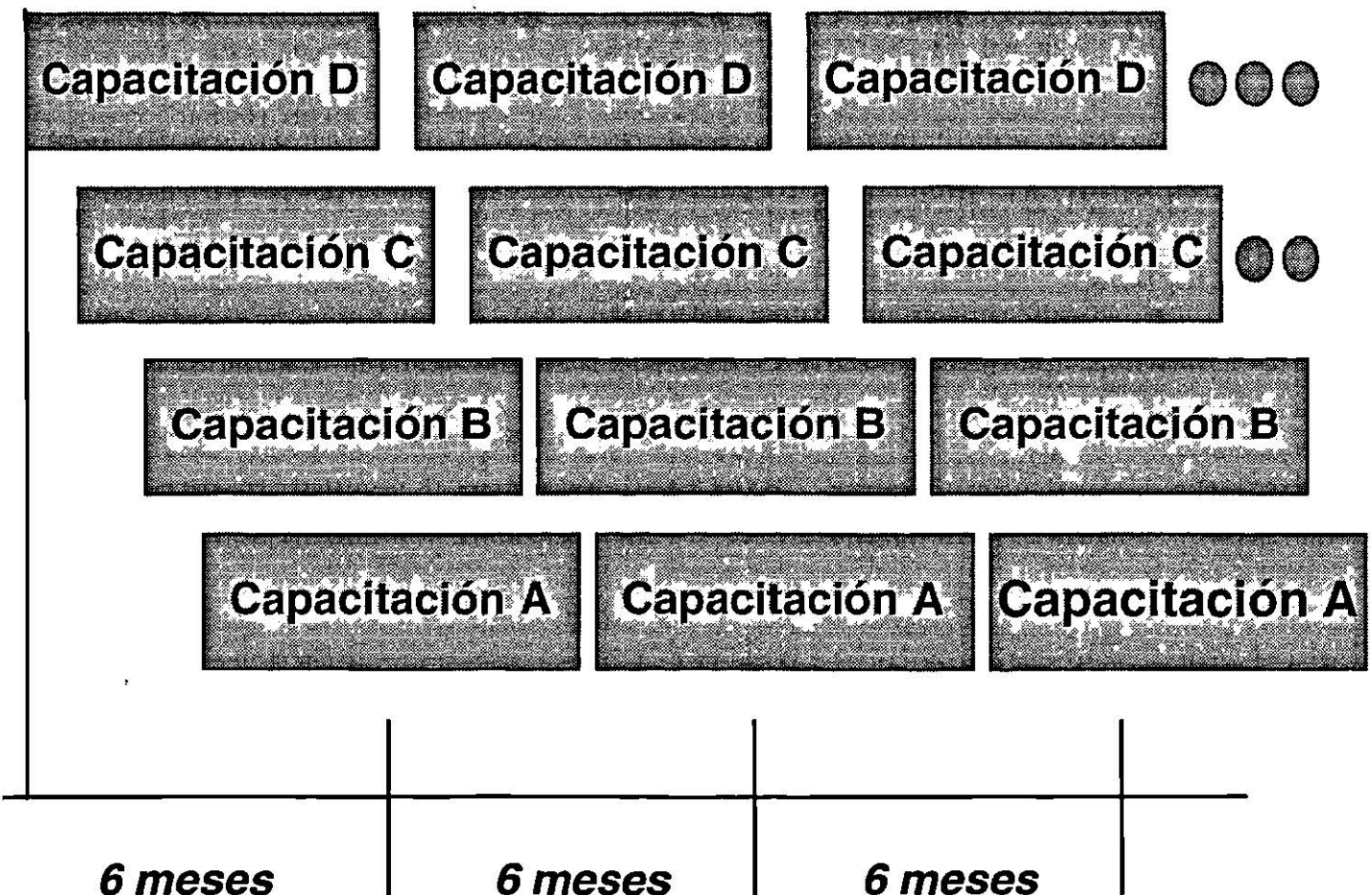
FUNCION EJERCIDA

El proceso de capacitación se llevará a cabo en dos etapas, siendo necesario nivelar las habilidades primero.



Una vez niveladas las habilidades , el plan de capacitación cubrirá las necesidades de cada equipo de trabajo.

En base a necesidades del equipo



Para poder cubrir la demanda de capacitación, se requiere que el personal se capacite por lo menos un 14 % de su tiempo total.

TURNO DIA	A	A	D	D	C	C	B	B	A	A	D	D	C	C	B	E
TURNO TARDE	B	B	A	A	D	D	C	C	B	B	A	A	D	D	C	C
TURNO NOCHE	C	C	B	B	A	A	D	D	C	C	B	B	A	A	D	D

DESCANSO	D	D	C	C	B	B	A	A	D	D	C	C	B	B	A	A
-----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

NOTA: Los grupos de trabajo están definidos como A, B, C y D

En los días que le corresponde a cada grupo el primer turno, se impartirá capacitación después de la jornada de trabajo
(3.37 hrs. / día = 6.75 hrs. / 8 días)

PLAN DE DESARROLLO

Para normar la aplicación de este nuevo “Plan de Desarrollo”, se definieron las siguientes reglas de trabajo y funcionamiento, las cuales se mencionan a continuación:

1. Ruta de avance

Plan de Desarrollo							
Niveles	Nivel Sala rial	Habilida des operativa s	Habilidades de mantenimie nto	Habilidade s administrati vas	Habilida des sociales	Tiempo	
						Min.	Máx.
A		←	←	←	→		
B		←	←	←	→		
C		←	←	←	→		
D		←	←	←	→		

1. Ruta de avance

El avance y crecimiento del personal se hará bajo las siguientes premisas:

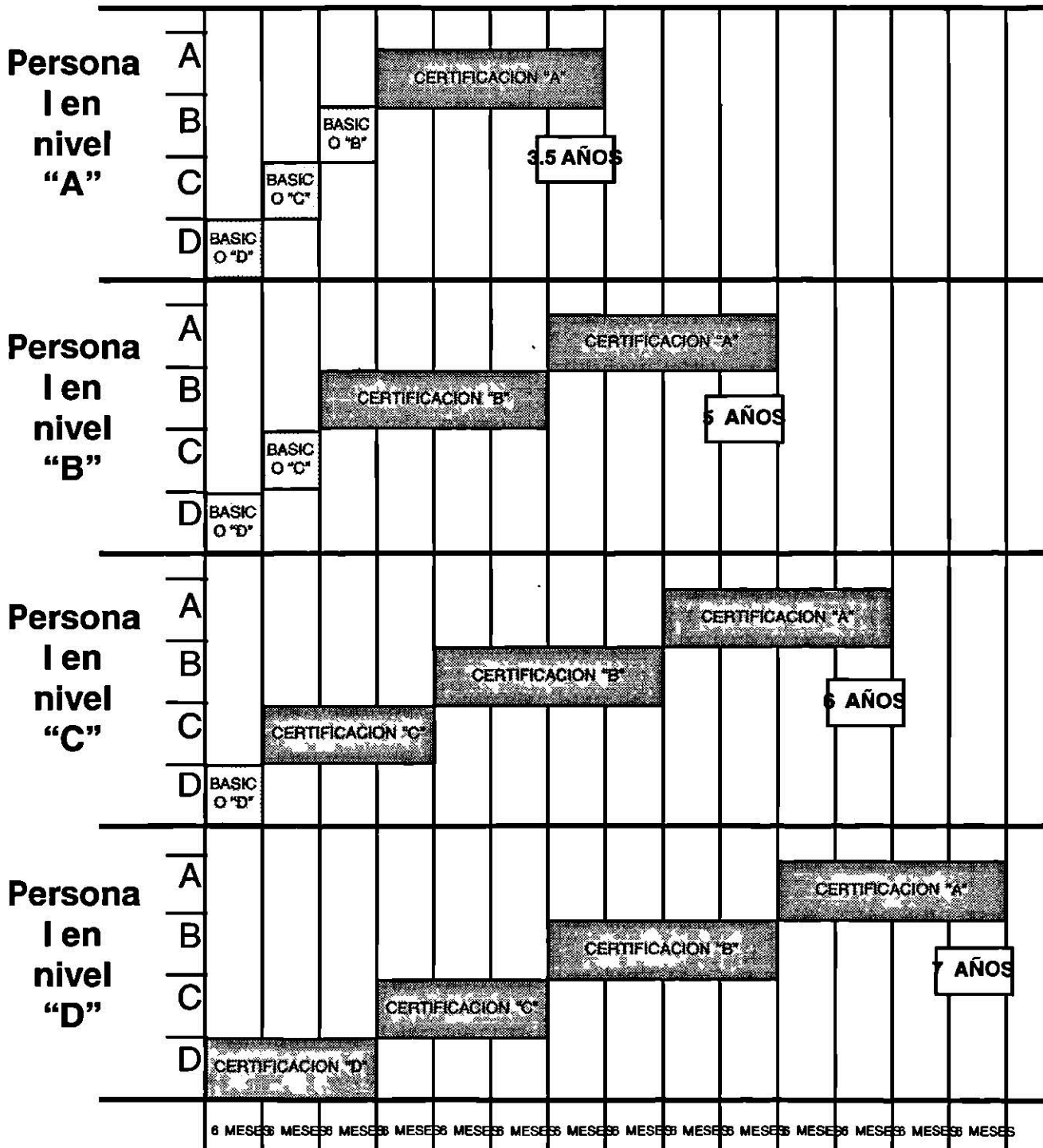
- ⇒ Todo el personal sindicalizado actual será ubicado en este plan de acuerdo a su salario
- ⇒ Se tiene que haber certificado todas las habilidades de un nivel para poder percibir la compensación que dicho nivel marca y comenzar a certificar habilidades del siguiente nivel
- ⇒ Se tendrán dos planes de crecimiento, uno para personal de nuevo ingreso, en el cual, toda persona entrará al nivel "D" y seguirá un proceso completo de certificación; y otro para el personal actual, para el que se formarán "paquetes básicos" de certificación de cada nivel inferior al suyo, y una vez cubiertos estos, deberá certificar al 100% el nivel que le corresponda y los superiores si los hay (vía rápida). (Ejemplo: Si alguien por su nivel de salario actual queda ubicado en el nivel "B", deberá certificar los "paquetes básicos" de los niveles "D" y "C", pasando después a certificar al 100 % el nivel "B" y por ultimo deberá certificar el nivel "A" también al 100 %
- ⇒ Siempre deberá respetarse el orden "D", "C", "B" y "A"

Nota: Se consideran "paquetes básicos" a aquel grupo de habilidades indispensables para poder desarrollar sus actividades al 100 %

1. Ruta de avance (cont.)

- ⇒ Ambos esquemas tendrán los mismos niveles salariales
- ⇒ Opcionalmente, una vez que se alcance el nivel "A", las personas podrán convertirse en instructores para lo cual recibirán una capacitación adicional especial
- ⇒ El personal de nuevo ingreso se someterá a una evaluación de medio término a los nueve meses de haber comenzado a laborar en la UN, buscando reafirmar que el personal que permanezca en la UNM logre certificar todo el nivel "D" dentro de los tiempos establecidos. Dicha evaluación seguirá las mismas reglas que el proceso de certificación
- ⇒ El número de personas por nivel para cada Grupo de Trabajo de cada una de las Unidades Operativas, estará definido de común acuerdo entre la UN y su Sindicato
- ⇒ No se permitirá la certificación "por adelantado", es decir, que para poder certificar un nuevo nivel superior, debe existir la necesidad de que algún integrante del Grupo de Trabajo realice tareas que requieran la certificación de un nuevo nivel y que por lo mismo pueda ejercer más del 70 % de su tiempo en dicho grupo de habilidades. Será el Grupo de Trabajo de acuerdo con los lineamientos establecidos entre empresa y sindicato quien apruebe el comenzar una nueva certificación

Adicionalmente se definió un Plan de Nivelación por medio del cual se desea llevar a todo el personal de la UN a alcanzar la visión



TABULADOR ACTUAL

Debido a las nuevas exigencias que impone una ACO, se revisó la situación actual del esquema de compensación para personal sindicalizado

Los niveles salariales que se establecieron para el nuevo plan de desarrollo y que aplican cuando se ha terminado de certificar todas las habilidades de un nivel son los siguientes:

Plan de Desarrollo							
Niveles	Nivel Salarial Final	Habilidades operativas	Habilidades de mantenimiento	Habilidades administrativas	Habilidades sociales	Tiempo	
						Min.	Máx.
A	N\$ 81.22						
B	N\$ 75.52						
C	N\$ 62.49						
D	N\$ 50.59						
e	N\$ 40.69						

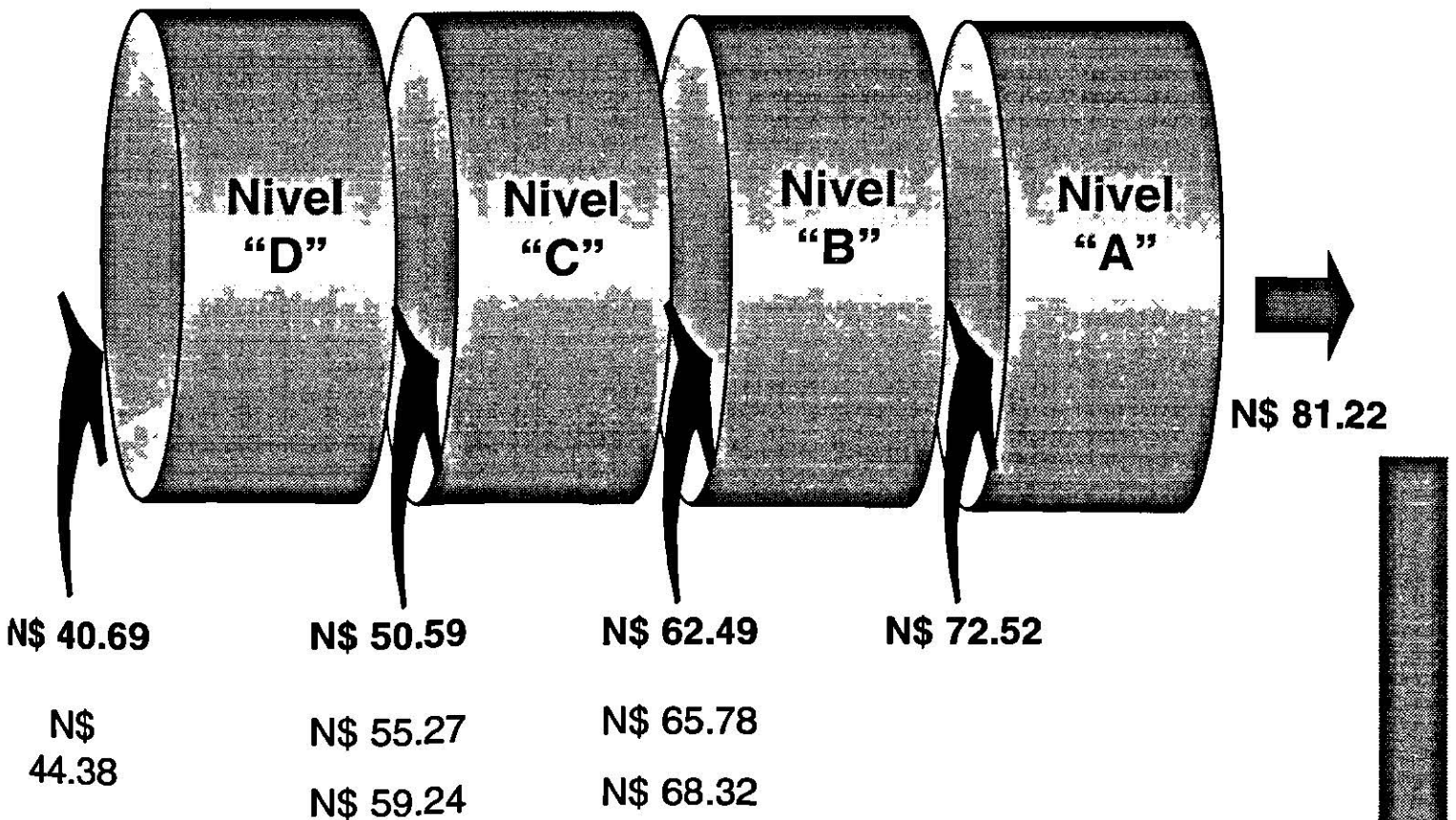
Debido a las nuevas exigencias (cont.) ...

El proceso y los criterios mediante el cual llegará la UN a este punto es el siguiente:

- ◇ Actualmente existen 13 niveles salariales diferentes, los cuales se desea reducir en un primer paso a 9 niveles, lo cual significa un incremento del 0.38 % a la nómina actual. Este paso se prevé realizarlo en el corto plazo
- ◇ Una vez realizado este ajuste, y al comenzar el proceso de implementación todo el personal sindicalizado entrará automáticamente al nuevo Plan de Desarrollo, conservando su nivel salarial aunque agrupados en los cinco niveles antes mencionados
- ◇ Conforme el proceso de nivelación y certificación avance, el personal que vaya certificando las habilidades que le son requeridas, ya sea los paquetes básicos o el nivel completo según sea el caso, pasará a percibir el salario correspondiente a su nivel, con lo que se espera que la nómina quede en 5 niveles a los tres y medio años de haber comenzado el plan de nivelación
- ◇ El nuevo salario se recibirá hasta haber terminado de certificar **todo** el nivel correspondiente
- ◇ Las cuotas establecidas para el Plan de Desarrollo se fijaron en base a las cuotas actuales, fijando un nuevo tope de N\$ 75.20 que sirva de incentivo para aquellas personas que hoy ganan el máximo nivel salarial
- ◇ Este esquema de compensación aplica para todos los Planes de Desarrollo (equidad de pago entre áreas)

De manera gráfica el avance de las personas dentro de este nuevo Plan de Desarrollo se podría ilustrar de la siguiente manera:

Plan de Desarrollo



TABULADOR A.C.O.

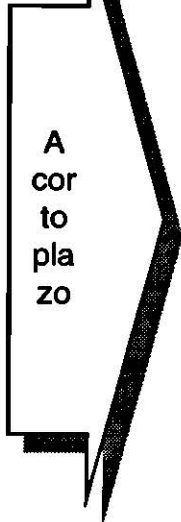
El esquema de compactación de niveles salariales será el siguiente:

Niveles No. de
actuales personas

N\$ 67.15	13
N\$ 63.26	8
N\$ 60.91	8
N\$ 60.34	13
N\$ 57.86	12
N\$ 57.27	44
N\$ 54.85	26
N\$ 51.18	64
N\$ 50.27	4
N\$ 46.84	34
N\$ 45.20	32
N\$ 41.09	156
N\$ 37.68	70

Primer No. de
ajuste personas

N\$ 72.52	13
N\$ 68.32	8
N\$ 65.78	21
N\$ 62.49	56
N\$ 59.24	26
N\$ 55.27	68
N\$ 50.59	66
N\$ 44.38	156
N\$ 40.69	70



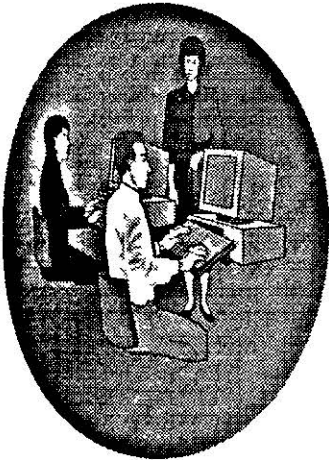
Plan de
Desarrollo
Porcentajes
de aumento

N\$ 81.22	12.0
N\$ 72.52	16.0
N\$ 62.49	23.5
N\$ 50.59	24.3
N\$ 40.69	



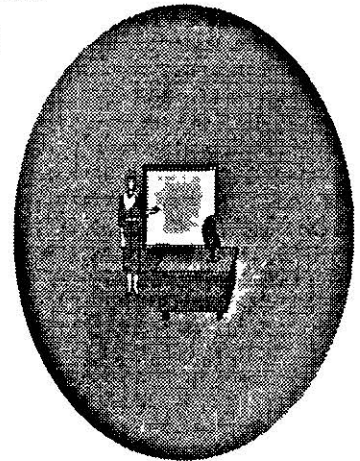
COMPENSACION POR HABILIDADES

Los objetivos del rediseño y la Visión del sistema Social generan una serie de compromisos para la organización.



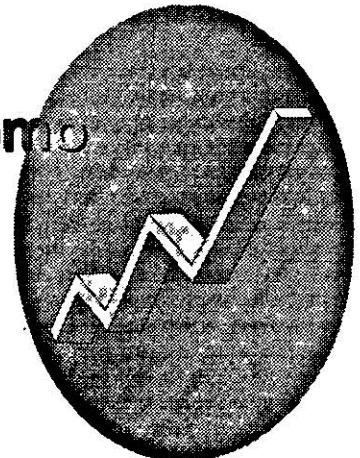
➔ **Facultación gradual a los equipos de trabajo para que tomen decisiones**

➔ **La capacitación es un proceso.**



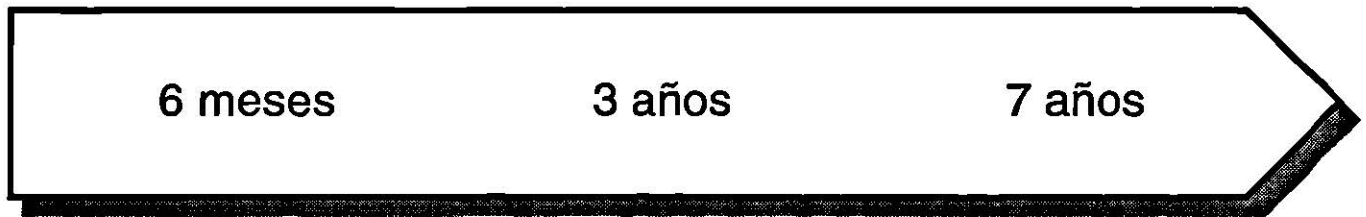
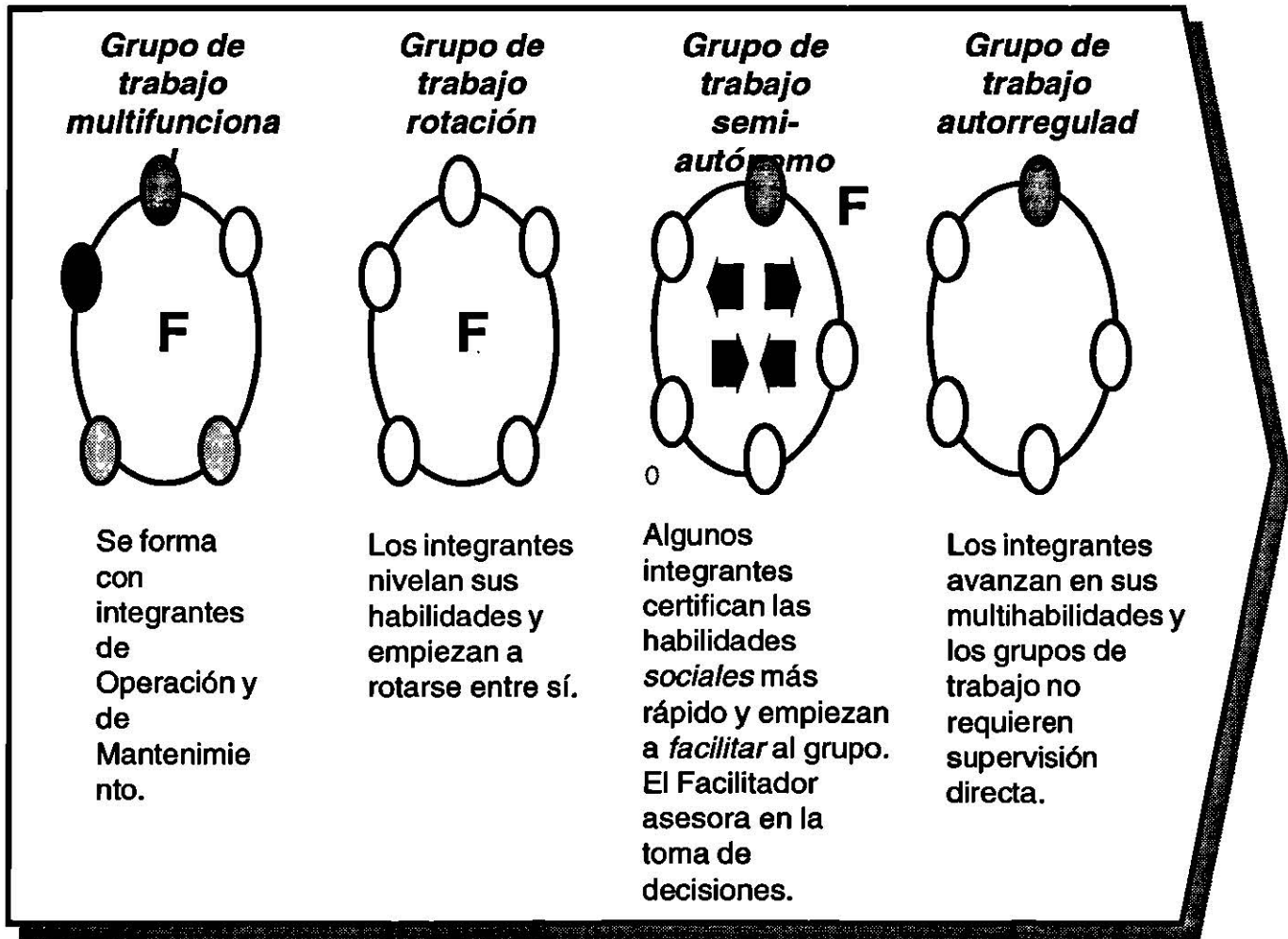
➔ **La calidad es consecuencia del proceso.**

➔ **La mejora continua como forma de vida.**



EVALUACION DEL DESEMPEÑO

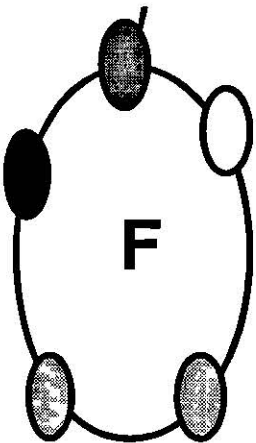
Por lo tanto se espera que el personal de la UN evolucione de la siguiente manera, de acuerdo con el Plan de Nivelación y de Capacitación



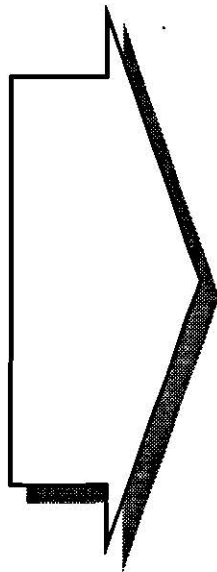
NUEVA FORMA DE TRABAJO

El primer paso es la formación de los grupos de trabajo, donde de manera inicial los integrantes llegan a éstos con sus habilidades "naturales"

Grupo de trabajo multifunciona



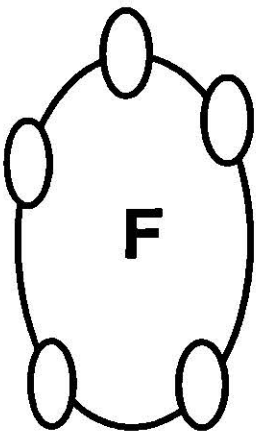
Se forma con integrantes de Operación y de Mantenimiento.



- Esta etapa inicia con el primer organigrama de transición de la organización
- El grupo de trabajo está integrado por operadores de máquinas y operarios de mantenimiento, sus actividades serán básicamente las que realizan actualmente
- Las habilidades son diferentes entre todos los integrantes

Como segundo paso al terminar el entrenamiento de los dos primeros niveles del Plan de Desarrollo, los integrantes ya están en posibilidades de comenzar a rotar posiciones de trabajo

Grupo de trabajo rotación

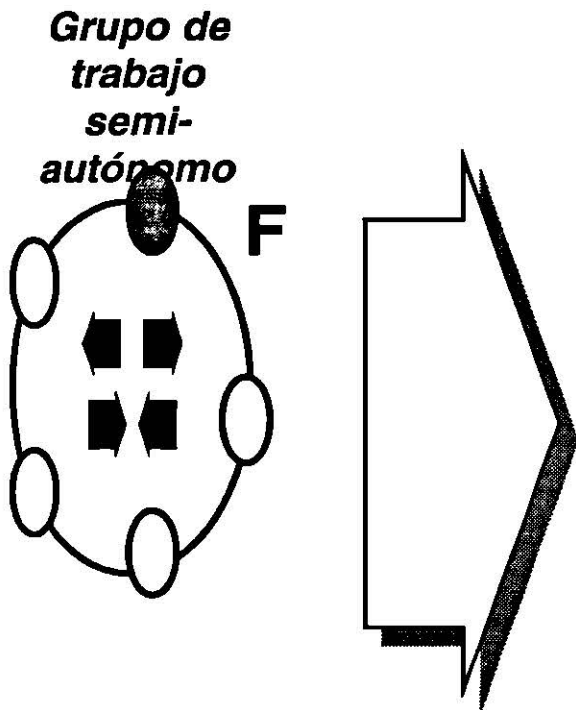


- Durante esta etapa los integrantes de los grupos de trabajo están nivelando sus habilidades
- Esta etapa concluye cuando todos los integrantes del equipo han certificado por lo menos el nivel "C" de habilidades

Tabla de multihabilidades

Habilidades operativas	Habilidades de mantenimiento	Habilidades administrativas	Habilidades sociales

Como tercer paso, el facilitador abandona su posición de supervisión directa y toma un rol de asesor del grupo de trabajo



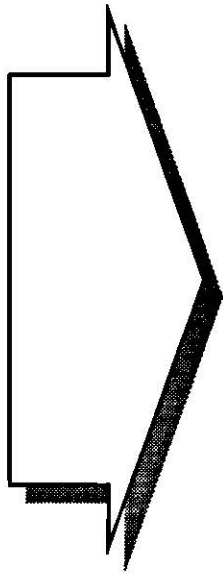
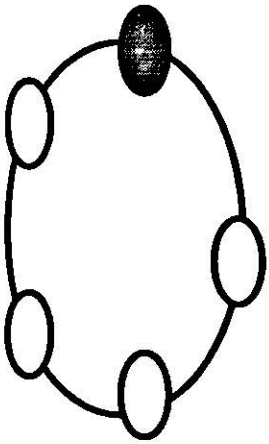
- Durante esta etapa, algunos integrantes certifican las habilidades sociales más rápido y empiezan a facilitar al grupo y ya se puede comenzar a nombrar un Guía interno
- El facilitador ayuda al grupo de trabajo a:
 - Fijar y negociar metas
 - Evaluar el desempeño
 - Programar y distribuir el trabajo del turno
 - Definir procedimientos de operación
 - Analizar y solucionar problemas del turno

Tabla de multihabilidades

Habilidades operativas	Habilidades de mantenimiento	Habilidades administrativas	Habilidades sociales

Como último paso en esta evolución el facilitador pasa a formar parte del grupo de asesores de la planta y el grupo de trabajo se autorregula a si mismo

Grupo de trabajo autorregulado



- Durante esta etapa, el grupo de trabajo ya terminó de certificar sus habilidades y es capaz de regularse internamente por lo que ya no requiere supervisión directa
- Esta fase concluye cuando el grupo de trabajo es capaz de:
 - Fijar y negociar metas
 - Evaluar el desempeño
 - Programar y distribuir el trabajo del turno
 - Definir procedimientos de operación
 - Analizar y solucionar problemas del turno

