

**UNIVERSIDAD
DR. JOSÉ MATÍAS DELGADO
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**SEMINARIO DE ESPECIALIZACIÓN PROFESIONAL
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: COMPETITIVIDAD Y LA
INNOVACIÓN EN LOS MERCADOS.**

**“GESTIÓN POR COMPETENCIA, GUÍA PRÁCTICA PARA LA
IMPLEMENTACIÓN DE CIERRE DE BRECHAS PARA LA INDUSTRIA
DE BEBIDAS HIDRATANTES”**

INTEGRANTES DEL GRUPO:

**ERICK ALEXANDER ESPINOZA PERDOMO
JOSE GUILLERMO MONROY PARADA**

PREVIO PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

OCTUBRE 2009

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DR. JOSÉ MATÍAS DELGADO

ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



DR. DAVID ESCOBAR GALINDO
RECTOR

LIC. CARLOS QUINTANILLA SCHMIDT
VICE-RECTOR

DR. FERNANDO BASILIO CASTELLANOS
VICE-RECTOR ACADÉMICO Y SECRETARIO GENERAL

ING. SILVIA REGINA BARRIOS DE FERREIRO
DIRECTORA DE LA ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

UNIVERSIDAD DR. JOSÉ MATÍAS DELGADO

ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



COMITÉ DE GRADUACIÓN

ING. SILVIA REGINA BARRIOS DE FERREIRO
DIRECTORA DE LA ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

ING. EDGARDO ALFONSO MARTÍNEZ MONTALVO
COORDINADOR DEL PROCESO DE GRADUACIÓN

ING. VÍCTOR MANUEL ALEJANDRO AVILÉS DELGADO
DOCENTE

COMITÉ EVALUADOR

ING. MONTOYA
COORDINADOR

ING.
PRIMER EVALUADOR

ING. SENORITA
SEGUNDO EVALUADOR

ASESOR DEL SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Ing. German Roberto Quiñónez Morales

ADIOS.

Primero y antes que nada, dar gracias a Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A MIS PADRES.

A MI PADRE Julio Mardín Espinoza Anaya, por brindarme todo el apoyo y comprensión que siempre necesite, y por todo lo que en algún momento soportaron para poder estar conmigo en los tiempos difíciles.

A MI MADRE María Mirna Perdomo de Espinoza, por todo el apoyo brindado y todo el amor que me hizo al final superarme y no decaer en mi meta.

A MI ESPOSA.

A mi esposa Guadalupe Campos de Espinoza, por brindarme todo el apoyo incondicional en la buenas y malas para lograr terminar la universidad, mi mayor tesoro fue haberla conocido.

A MIS PROFESORES.

A mis profesores que más que ser extraños fueron amigos que nos brindaron sus conocimientos y sin ellos no estuviera alcanzando la meta que me trace desde un inicio.

COMPAÑERO DE TESIS.

A mi compañero de tesis José Monroy Parada, quien fue mi soporte durante toda mi carrera y que logramos tener una buena amistad, le agradezco todas aquellas ayudas que hizo para que saliéramos adelante con nuestra carrera.

AL COORDINADOR DE TESIS.

Al Coordinador del Proceso de Graduación, Ing. Edgardo Alfonso Martínez Montalvo, quien estuvo apoyando sinceramente y aconsejando para que lográramos el último esfuerzo y el más importante, gracias por todos los buenos consejos y regaños que al final harán de mí una mejor persona en mi vida.

ERICK ALEXANDER ESPINOZA PERDOMO

A DIOS.

Por darme todo el tiempo de vida para poderme superar y las fuerzas necesarias para poder alcanzar uno de muchos sueños.

Por estar conmigo cuando más lo necesité y estar siempre a mi lado.

A MIS PADRES.

A MI PADRE Francisco Monroy Palacios, por todo el esfuerzo y paciencia que ha tenido para dejarme la mejor herencia de este mundo, el cual es el conocimiento y la mejor educación.

A MI MADRE Victoria Imelda Parada de Monroy, por todo su apoyo y comprensión en todo este tiempo que estuve en la Universidad.

A MIS HERMANOS.

A mis hermanos: Carlo Francisco Monroy P., Angel Fernando Monroy P. y Luis Guillermo Monroy P. quienes siempre estuvieron conmigo durante todo este tiempo de estudios y que cuando los necesitaba, siempre me brindaban su ayuda.

AL ASESOR.

Al Asesor Ing. German Roberto Quiñónes Morales, que con todo su profesionalismo nos ha brindado la mejor orientación para lograr alcanzar el título de Ingeniero Industrial.

A MIS PROFESORES.

A mis profesores quienes en realidad son los responsables de todo esto, pues son los que con todo su esfuerzo y trabajo a diario, nos brindan todos los conocimientos necesarios para ser alguien en la vida, y eso se les agradece, gracias por transmitirnos parte de sus conocimientos y por preocuparse porque seamos los mejores profesionales del mañana.

A MI JEFE INMEDIATO.

A Mi jefe, Ing. Roberto Rivas, por brindarme la oportunidad de trabajo, durante mi proceso de tesis, que a pesar de la falta del título, me dio la oportunidad de trabajar y estudiar para poder terminar mi carrera universitaria.

COMPAÑERO DE TESIS.

A mi compañero de tesis, Erick Alexander Espinoza Perdomo, con quien hemos tenido muchas noches de desvelos, los que han valido la pena, y por todo el esfuerzo que aportó para este trabajo de graduación.

AL COORDINADOR DE TESIS.

Al Coordinador del Proceso de Graduación Ing. Edgardo Alfonso Martínez Montalvo, quien siempre supo darnos la mejor orientación, tanto académica como profesional, como también agradecerle por tenernos paciencia durante las clases que el impartió y durante todo el proceso de graduación.

JOSE GUILLERMO MONROY PARADA

ÍNDICE

I	OBJETIVOS	1
II	ALCANCE	1
III	ANTECEDENTES	2
IV	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	4

CAPÍTULO I.

GESTIÓN POR COMPETENCIAS

1. GESTIÓN POR COMPETENCIAS	11
1.1. OBJETIVOS DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.	12
1.2. DEFINICIONES DE ALGUNOS EXPERTOS Y CATEGORIZACIÓN DE LAS COMPETENCIAS.	14
1.3. CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS	15

CAPÍTULO II.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.	16
2.1. OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.	17
2.2. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.	18

CAPÍTULO III.

ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA EN ESTUDIO DEDICADA A LA ELABORACIÓN DE BEBIDAS HIDRATANTES.

3. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.	18
---------------------------------------	-----------

CAPÍTULO IV.

IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE CIERRE DE BRECHA.

4. DESCRIPCIÓN Y DIAGRAMA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LA LINEA PET	19
4.1. DIAGRAMA GENERAL DEL PROCESO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.	23
4.2. DIAGRAMA DE PROCESO DEL LEVANTAMIENTO DE GUÍAS DE COMPETENCIAS	28
4.3. DIAGRAMA DE PROCESO PARA LA CREACIÓN DE MATERIALES INTERNOS.	33
4.4. DIAGRAMA DE PROCESO PARA LA MODIFICACIÓN DE LOS MANUALES OPERATIVOS INTERNOS	36
4.5. DIAGRAMA DEL PROCESO DEL DESARROLLO DE LAS HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN INTERNA	37
4.6. DIAGRAMA DE PROCESO PARA LA SELECCIÓN DE PROVEEDORES PARA EVALUACIONES Y CAPACITACIONES	38
4.7. DIAGRAMA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN	39
4.8. DIAGRAMA DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE INSTRUCTORES.	40
4.9. DIAGRAMA DEL PROCESO DEL DISEÑO DE CAPACITACION INTERNA.	41
4.10. DETERMINACIÓN DE BRECHAS.	42
4.10.1. DISEÑO Y CONTENIDO DE LAS EVALUACIONES EXTERNAS	43
4.10.2. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN HECHA A LOS OPERADORES DE LA EMPRESA	45
4.10.3. ANÁLISIS CUANTITATIVO DEL GAP O BRECHA	50

CAPÍTULO V.

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS Y MEDICIÓN DE PROCESOS

5. GESTIÓN DEL DESEMPEÑO Y DESARROLLO PROFESIONAL	57
5.1. OBJETIVOS DE LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO	58
5.2. DEFINIENDO LA FORMA DE REALIZAR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	58
5.3. DISEÑO DE LOS FORMATOS DE CONTROL DE PROCESOS.	61

V	CONCLUSIONES	67
VI	RECOMENDACIONES	69
VII	GLOSARIO	71
VIII	BIBLIOGRAFÍA	73
IX	ANEXOS	74

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. ELEMENTOS DE LA COMPETENCIA	12
FIGURA 2. COMPETENCIAS SEGÚN SU NATURALEZA Y CAPACIDADES	15
FIGURA 3. FLUJO DE PROCESO PARA LA LÍNEA PET	22
FIGURA 4. DIAGRAMA GENERAL DEL PROCESO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS	26
FIGURA 5. DIAGRAMA DE LEVANTAMIENTO DE GUÍAS DE COMPETENCIA	27
FIGURA 6. ENCABEZADO DE GUÍA DE COMPETENCIAS	29
FIGURA 7. RESUMEN DE RESULTADOS PARA LA REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES	30
FIGURA 8. CUADRO DE RESUMEN DE ACTIVIDADES PARA EL LEVANTAMIENTO DE ACTIVIDADES	31
FIGURA 9. DIAGRAMA PARA LA CREACIÓN DE MATERIALES INTERNOS	32
FIGURA 10. DIAGRAMA DEL PROCESO PARA LA MODIFICACIÓN DE LOS MANUALES OPERATIVOS INTERNOS	35
FIGURA 11. DIAGRAMA DE PROCESO DE EVALUACIÓN INTERNA	37
FIGURA 12. DIAGRAMA DE PROCESO DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES	38
FIGURA 13. DIAGRAMA DE PROCESO DE EVALUACIÓN	39
FIGURA 14. DIAGRAMA DE PROCESO DE SELECCIÓN DE INSTRUCTORES	40
FIGURA 15. DIAGRAMA DE PROCESO DEL DISEÑO DE CAPACITACIÓN	41

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1. DEFINICIONES DE ALGUNOS EXPERTOS Y CATEGORIZACIÓN DE LAS COMPETENCIAS	14
CUADRO 2. HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS EN EL PUESTO DE TRABAJO	42
CUADRO 3. NIVELES DE EVALUACIÓN	44
CUADRO 4. HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS EN EL ÁREA DE EMPACADO	52
CUADRO 5. CONTROLES DE PROCESO POR ÁREA	62
CUADRO 6. REGISTRO DE TIEMPOS PERDIDOS POR PAROS EN PRODUCCIÓN	63
CUADRO 7. PAROS DE LÍNEA EN MINUTOS	64

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. MEDICIÓN CON INSTRUMENTOS DE MEDIDA, IDENTIFICACIÓN DE COMPONENTES HIDRÁULICOS Y NEUMÁTICOS Y USO DEL MULTÍMETRO (TESTER)	46
GRÁFICO 2. ENSAMBLADO DE CIRCUITOS HIDRÁULICOS	47
GRÁFICO 3. BÚSQUEDA DE FALLAS EN CIRCUITO NEUMÁTICO	48
GRÁFICO 4. DESARME Y REVISIÓN DE CAJA REDUCTORA O MOTOR ELÉCTRICO	49
GRÁFICO 5. CONOCIMIENTOS	50
GRÁFICO 6. EMPACADOR DE TURNO1, COMPARACIÓN EN PORCENTAJES DEL NIVEL DESEADO Y ACTUAL	54
GRÁFICO 7. EMPACADOR DE TURNO 2, COMPARACIÓN EN PORCENTAJES DEL NIVEL DESEADO Y ACTUAL	54
GRÁFICO 8. EMPACADOR DE TURNO 3, COMPARACIÓN EN PORCENTAJES DEL NIVEL DESEADO Y ACTUAL	55
GRÁFICO 9. EMPACADORA DE OPERADOR 1, NIVEL ACTUAL POST CAPACITACIÓN	56
GRÁFICO 10. EMPACADORA DE OPERADOR 2, NIVEL ACTUAL POST CAPACITACIÓN	56
GRÁFICO 11. EMPACADORA DE OPERADOR 3, NIVEL ACTUAL POST CAPACITACIÓN	57
GRÁFICO 12. PARETO DE LÍNEA PET	64
GRÁFICO 13. PAROS TOTALES POR ÁREA	65
GRÁFICO 14. EFICIENCIAS DE FABRICA LÍNEA PET	66
GRÁFICO 15. AHORRO POR CAJA DE LÍNEA PET	66

OBJETIVOS

Objetivo General.

- Desarrollar una guía para la implementación de Gestión por Competencias enfocado en el cierre de las brechas que permita a las empresas productoras de bebidas hidratantes, incrementar la eficiencia en las líneas de producción en envase PET y facilitar el control de procesos en el área, a través del capital humano.

Objetivos Específicos

- Describir los conceptos básicos de la Gestión por Competencias, enfocado en el Cierre de Brechas.
- Diseñar el proceso de Gestión por Competencias para el cierre de brechas del personal operativo para las empresas de bebidas hidratantes en la línea de producción PET.
- Definir un sistema de medición para la verificación de la efectividad del cierre de brechas del personal operativo.

ALCANCE

Se diseñará una guía práctica de Gestión por competencias que incluirá, el Proceso completo desde el levantamiento de perfil del puesto donde se definirán las actividades y las competencias que se necesitan para cada puesto de trabajo de la línea de producción PET para bebidas hidratantes, evaluaciones para determinar el nivel actual de los operadores, la presentación de guías didácticas necesarias para la capacitación que hará que el operador llegue hasta el nivel de competencias que demanda y necesita el puesto de trabajo y desarrollar formatos de evaluación que ayudaran a la medición de la efectividad del cierre de brechas.

ANTECEDENTES

La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componentes de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y con como es reconocido.

Los movimientos abocados al estudio de las competencias se iniciaron a finales de la década de 1960 y principios de 1970, producto de un conjunto de investigaciones realizadas en las áreas de Psicología Industrial y Organizacional entre los que se encuentran Ghiselli (1966), Mischel (1968), entre otros. Para ese momento los trabajos sobre personalidad y desempeño eran poco desarrollados, ya que no se había comprobado por los métodos tradicionales, test de aptitud y contenido de conocimiento o títulos y méritos académicos que existiese una relación directa entre uno y otro elemento.¹

Este tipo de problema fue el punto de partida para buscar otros métodos a través de los cuales se estableciera una relación causal entre personalidad y desempeño. Uno de los primeros investigadores que buscó respuestas sobre este tema fue David McClelland (1973), formuló un conjunto de variables a través de las cuales se pudiese predecir la actuación del individuo en el trabajo y que no estuviesen limitados por factores de raza, sexo o socioeconómicos, con estas variables identificó los principios en los cuales se basó su investigación y fueron los siguientes:

¹ María C. De Sousa De R. Análisis de necesidades de entrenamiento basado en el modelo de competencias. Caracas. 2001

Utilización de muestras representativas: Comparar a personas que han triunfado claramente en su trabajo o en aspectos interesantes de la vida con otras personas que no han tenido éxito, a fin de identificar aquellas características personales asociadas con el éxito.

Identificar las ideas y conductas operativas causalmente relacionadas con estos resultados favorables: Esto es, la medición de las " competencias " debe entrañar situaciones " abiertas ", en las que el individuo debe generar una conducta; a diferencia de las medidas de tipo " respuestas ", tales como el autoinforme o el test de opciones múltiples, en el que se debe elegir de entre varias respuestas alternativas para una situación detalladamente estructurada. En la vida real y en el trabajo, rara vez se presentan esas condiciones de test. Normalmente, el mejor medio de predicción de lo que una persona puede y quiere hacer será lo que esa persona piense y haga espontáneamente en una situación no estructurada, o lo que haya hecho en situaciones similares del pasado.

Estos estudios se centraban en las cualidades de los individuos, su enfoque estaba focalizado hacia la evaluación de las competencias, buscando identificar en las personas conductas y características que le permitan mantener un desempeño exitoso en el trabajo, en contraposición al enfoque tradicional que se centraba en los elementos del trabajo, por ejemplo medir el tiempo que utilizaba un empleado al ejecutar una tarea, esto conlleva a tener empleados que se adapten fácilmente al cambio, sin perjudicar su desempeño.

Se sabe que la tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy exige el mercado, pero también se ve que el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización.

Además en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una

empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme a un sistema de competencias.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

Debido a los cambios que sufren las empresas por las exigencias del mercado, estas se ven en la necesidad de cambios tanto en sus procesos como en sus tecnologías para lograr cubrir la demanda que el mercado exige, las empresas industriales productoras de bebidas en El Salvador, no están exentas de esta necesidad por lo que es necesario que estas posean al personal calificado para operar maquinarias automatizadas o de tecnología de punta, lo que lleva a que el personal cumpla con los objetivos establecidos en el puesto de trabajo y por consiguiente los objetivos de la empresa.

En muchas empresas se realizan contrataciones inadecuadas de personal y cuando no se tienen definidas las competencias o perfiles deseados por las necesidades de la empresa se tiene como consecuencia que este problema percute en la calidad del producto y eficiencias de las líneas.

La definición de las competencias del área de operaciones quiere decir, que es necesario tener definidos los conocimientos técnicos y las habilidades que debe poseer el personal de acuerdo a las actividades que desempeñan en su puesto de trabajo. Por lo que es necesario definir y diseñar un proceso de Gestión por Competencias para el cierre de las brechas encontradas que obstaculizan el cumplimiento de los objetivos.

MODELOS ACTUALES DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Se entiende por competencias ciertas aptitudes que posee la persona y que hacen que su desempeño resulte efectivo o incluso superior en relación a lo que el puesto de trabajo requiere.

Involucra tres componentes fundamentales, ellos son:

- **El saber actuar.** Es el conjunto de factores que definen la capacidad inherente que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas por la organización. Tiene que ver con su preparación técnica, sus estudios formales, el conocimiento y el manejo adecuado de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades.
- **El querer actuar.** Alude no sólo al factor de motivación de logro intrínseco a la persona, sino también a la condición más subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto. Influyen fuertemente la percepción de sentido que tenga la acción para la persona, la imagen que se ha formado de sí misma respecto de su grado de efectividad, el reconocimiento por la acción y la confianza que posea para lograr llevarla a efecto.
- **El poder actuar.** En muchas ocasiones, la persona sabe cómo actuar y tiene los deseos de hacerlo, pero las condiciones no existen para que realmente pueda efectuarla. Las condiciones del contexto, así como los medios y recursos de los que disponga el individuo, condicionan fuertemente la efectividad en el ejercicio de sus funciones².

² Ver figura 1 Elementos de las competencias.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Siendo muchas y variadas las definiciones posibles de la gestión del conocimiento, se podría interpretar como:

El conjunto de procedimientos, reglas y sistemas destinados a identificar, agrupar, ordenar y compartir continuamente conocimiento, para satisfacer necesidades presentes y futuras, para identificar y explotar recursos de conocimiento y para desarrollar nuevas oportunidades.

La finalidad es constituir un stock de conocimientos aplicables a las actividades de la empresa, con objeto de mejorar su eficiencia, mediante la formalización y sistematización de los procesos de identificación, administración y control del conocimiento.

Algunas de las razones que justifican la aparición de estos procesos de gestión del conocimiento son:

- La tecnología y la información nivelan la competitividad, lo que demanda mayor innovación en los productos, y, por tanto, el conocimiento debe desarrollarse y ser asimilado cada vez con mayor rapidez.
- Las empresas están organizando sus negocios enfocando sus esfuerzos en crear mayor valor para sus clientes. Los niveles administrativos se han ido reduciendo. Existe la necesidad de reemplazar la manera informal en que se gestionaba el conocimiento en las funciones administrativas, por métodos formales dentro de procesos de negocio orientados al cliente.
- La presión de la competencia está reduciendo el tamaño de los grupos de empleados que poseen el conocimiento.
- Se requiere tiempo para adquirir conocimiento y lograr experiencia a partir de él. Los empleados cada vez tienen menos tiempo para esta adquisición.

- Está creciendo la tendencia dentro de los empleados de retirarse antes en su vida laboral o de aumentar su movilidad entre empresas, lo que ocasiona la pérdida del conocimiento para la empresa.
- Existe la necesidad de manejar una mayor complejidad en empresas pequeñas y con operaciones transnacionales.
- Cambios en la dirección estratégica de la empresa pueden causar pérdida de conocimiento en un área específica. Una decisión posterior que retome la orientación anterior puede requerir ese conocimiento, pero el empleado que lo posee puede ya no estar en la empresa.

GESTIÓN POR OBJETIVOS

Se puede definir la gestión por objetivos, como:

La herramienta de gestión empresarial que utiliza objetivos de rendimientos identificados y explícitos y que se desarrolla a través de la participación e involucramiento de los colaboradores, con la finalidad de lograr las metas de la organización.

La dirección por objetivos como herramienta de gestión tiene una proyección positiva en el conjunto de la organización empresarial en la medida en que genera y potencia algunos aspectos:

- Compromiso. Desarrolla compromisos explícitos y concretos con los objetivos y metas de la organización para ser alcanzados por todos los miembros que componen su capital humano.
- Tarea-logro. Vincula las distintas posiciones y puestos de la organización con los objetivos de ésta, traduciendo las actividades implícitas en cada posición y puesto en objetivos a alcanzar personalmente por su ocupante.

- **Motivación.** Eleva el grado de motivación e involucración de los colaboradores, vinculando sus propios objetivos con los de la organización, en la medida que los ocupantes de las distintas posiciones o puestos, participan en el proceso de establecimiento de sus propios objetivos traduciendo sus actividades y tareas en logros a alcanzar.
- **Cultura.** Genera una cultura corporativa de “obtención de resultados tangibles”, vinculando todas las actividades y tareas a la consecución de objetivos específicos de rendimiento.
- **Elementos críticos del puesto.** Clarifica para cada puesto y posición de trabajo, qué es lo realmente crítico e importante en el puesto, configurando los puestos que forman la organización empresarial desde la óptica finalista, es decir, identificando qué es lo que el puesto debe entregar como resultado específico, concreto y medible al conjunto de la organización.
- **Comunicación ascendente.** Se abre en la organización un canal de comunicación ascendente, durante el proceso de establecimiento de objetivos personales y en función de la participación del interesado, en su identificación y descripción. Si bien los objetivos caen en cascada descendente hasta cada posición y ocupante del puesto, éste, al participar en la traducción de las actividades de su puesto en términos de objetivos de resultado, entregará durante dicho proceso de definición de objetivos todo su conocimiento técnico, su know how y su experiencia personal relativa a cómo alcanzar sus propios objetivos de rendimiento.
- **Sistematización.** Permite sistematizar una medición de la actuación personal, confrontando los resultados finalmente conseguidos con los objetivos inicialmente planificados. Introduce la medida de la actuación individual (qué ha conseguido cada persona), como parámetro referencial de la cultura corporativa, identificando con ello la aportación concreta de cada uno a la organización y posibilitando la articulación de sistemas salariales variables, en función de los resultados efectivamente conseguidos.

- Comunicación profesional. Favorece y refuerza la comunicación profesional continua entre mandos y colaboradores, en la medida en que ambos participan en la identificación de objetivos, en el diseño y desarrollo de las condiciones previstas para su ejecución, y en la evaluación de los resultados finalmente alcanzados.

En definitiva, el grado de eficiencia de la organización se ve significativamente incrementado, dado que a través de la dirección por objetivos cada puesto se focaliza en lo que es realmente crítico, estableciendo objetivos específicos de rendimiento para cada persona, identificando los recursos y medios necesarios para alcanzarlos y analizando las desviaciones en un proceso de mejora.

En conclusión, y retomando la definición del concepto de gestión por objetivos, se puede afirmar que es un sistema de gestión que utiliza como herramienta diferenciadora el establecimiento de objetivos personales:

- Adecuadamente identificados, definidos y acordados de forma participativa con los responsables de su logro.
- Ejecutados a través de la involucración de los colaboradores.
- En un proceso de evaluación y retroalimentación continuo.
- Para la consecución de los fines y metas de la organización.

CUADRO DE MANDO PARA LA GESTIÓN DE PERSONAS

El cuadro de mando para la gestión de personas es algo más que una mera “yuxtaposición” de indicadores que informan de la evolución de los aspectos más relevantes en materia de Recursos Humanos de una empresa.

El concepto de cuadro de mando como instrumento de información y control de la gestión existe desde principios de los años setenta. Sin embargo, los cuadros de mando que se han utilizado tradicionalmente carecen de integración, ya que los diferentes indicadores no suelen estar relacionados entre sí. Ello reduce

enormemente el valor de análisis de la información, en la medida en que no se reflejan de forma clara las relaciones causa-efecto que existen entre los indicadores.

La estructura del cuadro de mando para la gestión de personas se inspira en el concepto del Balanced ScoreCard (o Tarjeta de Indicadores expuestos como balance), propuesto por R. Kaplan y D. Norton, que en la actualidad constituye uno de los instrumentos más utilizados en la identificación de indicadores para el control de la gestión.

Los autores plantean un completo sistema en el que las relaciones con el cliente son, a largo plazo, el eje sobre el que se sustenta el futuro éxito empresarial. Este planteamiento difiere de los modelos tradicionales inspirados en la contabilidad financiera, basados en la elaboración de informes anuales y trimestrales, que normalmente sólo reflejan información sobre aspectos ya pasados de la gestión.