



**Facultad de Ciencias Sociales**

**Escuela de Administración**

**Maestría en Administración de Recursos Humanos**

**Curso:**

Consultoría y Asesoría Empresarial

**Informe Final del proyecto de consultoría empresarial titulado:**

"Programa para el desarrollo profesional de los colaboradores (as) de la empresa Wavin Costa Rica; enfocado en competencias clave para las áreas comercial, producción y cadena de suministro".

**Integrantes equipo consultor:**

Corrales Rodríguez Mariana.

Chacón Huete Valerie.

Molina Alfaro René Antonio.

**Responsable Académico:**

M. Sc. David Venegas Quesada.

Campus Omar Dengo.

**Heredia, noviembre del 2020.**

## Tabla de contenido

1. Descripción del proyecto de consultoría empresarial.....	3
2. Justificación del proyecto. ....	5
3. Objetivos de la Consultoría. ....	8
Objetivo General .....	8
Objetivos Específicos.....	8
4. Productos específicos esperados del Proyecto de Consultoría. ....	8
5. Referencia empresarial .....	9
6. Descripción de las actividades y tareas realizadas, y de los métodos y técnicas utilizadas en el proyecto de consultoría empresarial.....	11
7. Calendario de actividades y cronograma .....	13
Tabla No. 1 .....	13
8. Beneficiarios.....	16
9. Recursos humanos .....	16
Tabla No. 2 .....	16
10. Recursos materiales técnicos y financieros .....	17
11. Cálculo de costos de ejecución y elaboración de presupuesto .....	17
Tabla No. 3 .....	17
12. Presentación de la propuesta de mejora.....	18
13. Estrategia de ejecución de propuesta de mejora .....	21
14. Anexos .....	23
Anexo # 1: Programa de Desarrollo de Talento Wavin Costa Rica.....	23
Anexo # 2: Presentación a líderes.....	26
Anexo # 3: Instructivo de Identificación de Competencias y elaboración de Guías de Desarrollo .....	33
Anexo # 4: Taller de Selección de Competencias .....	35
Anexo # 5: Guía de Desarrollo de Competencias.....	41
Anexo # 6: Plan de Desarrollo de Competencias .....	54
Anexo # 7: Materiales de Comunicación .....	55
15. Referencias bibliográficas .....	58

## **1. Descripción del proyecto de consultoría empresarial.**

Este proyecto surge a raíz de los requisitos finales de graduación de la Maestría en Administración de Recursos Humanos, en el curso de Consultoría y Asesoría Empresarial; implica realizar un proyecto de consultoría relacionado al enfoque de la Maestría en una compañía.

Para realizar dicho proyecto el equipo consultor seleccionó a la empresa Wavin Costa Rica, y de acuerdo con las conclusiones generadas en el diagnóstico se determinó con el representante de Wavin Costa Rica, que el proyecto de consultoría tenga un enfoque relacionado al área de desarrollo de personal.

Lo anterior se llevará a cabo a través de una propuesta que consiste en un programa de desarrollo de talento en el cual el equipo consultor integrará la elaboración de talleres para identificación de competencias claves según el área, guías de desarrollo de competencias y un instructivo para la implementación del programa de desarrollo, así como un formato para la identificación de planes de desarrollo para el personal operativo, mismas que contarán con total alineación con los recursos actuales de Wavin.

Wavin Costa Rica posee una serie de herramientas y procesos para el desarrollo del talento interno, sin embargo, carece de una estructura que permita a los colaboradores (as) identificar las competencias que deben adquirir para desarrollar su carrera profesional de forma gradual.

Considerando lo anterior el proyecto consta de cinco fases:

La primera enfocada en los preparativos la cual consistió en un acercamiento con el cliente-empresa con el fin de conocer más a fondo sobre la naturaleza del negocio y que necesidades presenta el mismo con respecto a procesos del departamento de Recursos Humanos.

Se realizó un diagnóstico inicial de los problemas y de acuerdo a esto se determinaron las áreas en las cuáles enfocar el proyecto.

La segunda fase orientada diagnóstico se realizó mediante una auditoría del programa de capacitación y desarrollo de la empresa. A través de técnicas de entrevistas y reuniones se recopilaron los datos necesarios para hacer el análisis y llegar a conclusiones relacionadas con las oportunidades del proceso de desarrollo.

En la tercera fase de planificación de la acción, se realizó un proceso de ideación para identificar las posibles soluciones a la problemática determinada durante el proceso de diagnóstico. Se presentaron las ideas a los representantes de Wavin para priorizar las acciones a realizar según las necesidades del cliente-empresa.

Para la fase de la aplicación, se realizó un taller de identificación de competencias para las áreas de manufactura, comercial y cadena de suministro. Además, se generaron los formatos y herramientas necesarios para complementar el programa de desarrollo y la ejecución del mismo. Adicionalmente se construyó un instructivo para la introducción de los cambios en el método de trabajo y la inclusión de las nuevas herramientas de desarrollo.

Con respecto a la fase de terminación, se realizará una reunión con el cliente-empresa para explicar cada uno de los entregables del programa para la correcta replicación del mismo en el futuro, y el correspondiente seguimiento haciendo uso de las herramientas facilitadas por el equipo consultor y las de Wavin.

## **2. Justificación del proyecto.**

A raíz de la auditoría realizada por MVR Consultores sobre la evaluación del diseño del proceso de capacitación y desarrollo en la empresa Wavin Costa Rica, se determinó que su sistema de capacitación cuenta con la inclusión de buenas prácticas de mercado y teorías administrativas para la detección de necesidades de capacitación, selección de instructores y verificación del sistema; sin embargo, la mayor asignación de recursos para formación está enfocada en la adquisición de conocimientos relacionados con calidad, seguridad y ambiente, los cuales son temas relevantes para la organización, pero carece de asignación de recursos a temas relacionados al desarrollo de habilidades, aptitudes, competencias técnicas y blandas.

Si bien las herramientas están diseñadas y ajustadas a las necesidades de la organización, estas no están integradas a un programa de desarrollo que permita brindar guía a los colaboradores (as) y líderes sobre la maximización del recurso.

Contar con un programa de desarrollo de talento, permite a la compañía elevar el grado de competencia de sus colaboradores (as) para su rol actual, además de la preparación de estos para su rol futuro en la organización, lo que genera un impacto directo en el alcance de las metas organizacionales.

Adicionalmente, estas iniciativas generan compromiso y lealtad por parte de los colaboradores (as) quienes perciben interés por parte de la empresa en su desarrollo profesional, lo que impacta positivamente a la continuidad del negocio cuando existe rotación del personal al contar con colaboradores (as) preparados para asumir otros roles en la compañía.

La propuesta sugerida por la firma MVR Consultores, responde a las necesidades identificadas en el diagnóstico realizado durante la auditoría y permitirá potenciar el desarrollo de los colaboradores (as) a través de una guía clara para colaboradores (as) y líderes sobre como ejecutar este proceso de una forma efectiva.

La implementación de este proyecto beneficia de diversas formas a la organización y los empleados, algunos de estos beneficios son los siguientes:

El desarrollo profesional permite que los empleados se sientan motivados y tengan también satisfacción por lo que hacen en la compañía, el personal al ver que se encuentra avanzando en su desarrollo profesional continuará esforzándose y buscando conseguir cada vez retos de mayor dificultad.

Les permite a los colaboradores contar con las herramientas para enfrentarse a los nuevos retos profesionales que trae consigo el mercado laboral, y mantenerse actualizado en los requerimientos de la organización.

Esto también impacta positivamente a las organizaciones, dado que los empleados que se desarrollan profesionalmente incrementan su productividad, ya que buscan continuamente formas diferentes de obtener mejores resultados y optimizar los procesos para conseguirlos.

Por otra parte, ocuparse del desarrollo hace que se fortalezca el vínculo del colaborador con la empresa, esto se debe a que los colaboradores son conscientes de la importancia que le ha dado la compañía a su crecimiento no solo profesional sino también personal.

También el contar con una cultura de desarrollo profesional hace que sea la empresa sea más atractiva en el mercado laboral, dado que ante la oferta y demanda que existe en algunas profesiones todo cuenta en la balanza para elegir la compañía con la cual los candidatos desean vincularse.

Como se mencionó anteriormente, la propuesta busca la maximización de los recursos de la compañía al integrar las herramientas existentes, lo que disminuye la inversión en recursos tecnológicos adicionales para la administración del talento y aprovecha el trabajo ya realizado por los gestores de Recursos Humanos.

Según Werther y Davis (2008), "El desarrollo profesional es un fruto de la planeación de la carrera profesional. Este comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vistas a lograr objetivos dentro de la organización."

Debido a esto es importante la asignación de recursos a la planificación de la carrera profesional de los colaboradores (as) con potencial, que permita desarrollar al personal para los retos actuales y futuros que enfrente la organización.

Para obtener una gestión del conocimiento y desarrollo de colaboradores de forma óptima en la organización, se requiere tener una estructura administrativa adecuada que lo permita y a su vez fomentar una cultura orientada hacia el desarrollo de conocimientos del personal.

Con respecto a la administración del conocimiento Chiavenato (2007), plantea que existen tres desafíos principales a los que nos enfrentamos:

1. Creación de una infraestructura administrativa del conocimiento: Se puede considerar la construcción de redes, bancos de datos, centros de aprendizaje y demás infraestructura que apoye en la gestión administrativa; en Wavin Costa Rica ante la necesidad de fortalecer la infraestructura administrativa, se han evaluado las herramientas ya existentes, y se pretende proponer otra herramienta que permita recopilar la información necesaria para administrar el desarrollo del personal.
2. Construcción de una cultura del conocimiento: Busca derribar barreras y crear mecanismos para desarrollar y mantener el conocimiento en los distintos departamentos de la organización; por lo que la firma consultora propone generar un programa donde se comunique a los líderes y colaboradores las herramientas disponibles para el desarrollo, obteniendo como resultado la mayor utilización de estas y la fomentación de una cultura de conocimiento.
3. Administración de los resultados: Identificación del impacto económico o de otro tipo que resulta de la gestión del conocimiento con el fin de justificar los recursos asignados a este.

Con esta propuesta se gestionará de forma integral el desarrollo de los colaboradores (as) ya que brindará estructura y guía para sus participantes lo que resultará ser un factor clave para mejorar la competitividad de la organización.

### **3. Objetivos de la Consultoría.**

#### **Objetivo General**

Elaborar un programa de desarrollo de talento que permita potenciar el desarrollo de competencias clave para la organización y apoyar a los colaboradores (as) con su carrera profesional dentro de la compañía.

#### **Objetivos Específicos**

- a) Identificar las competencias clave de las áreas a analizar con el fin de determinar los conocimientos, experiencias y exposición necesarios para su desarrollo.
- b) Diseñar guías referenciales para el desarrollo de competencias que orienten a los líderes en el proceso de desarrollo de personal.
- c) Elaborar un programa de desarrollo profesional para los colaboradores (as) de la empresa Wavin Costa Rica; enfocado en competencias clave para las áreas comercial, producción y cadena de suministro que sea replicable y permita potenciar el desarrollo de los colaboradores (as) mediante la integración de las herramientas propuestas con las existentes.

### **4. Productos específicos esperados del Proyecto de Consultoría.**

Los productos entregados por parte del equipo consultor a Wavin Costa Rica son:

- A. Taller de identificación de las competencias clave de cada área.
- B. Guías de desarrollo de competencias.
- C. Programa para el desarrollo profesional de los colaboradores (as) de la empresa Wavin Costa Rica; enfocado en competencias clave para las áreas comercial, producción y cadena de suministro, que integra una serie de herramientas propuestas por el equipo consultor; con una serie de herramientas existentes en la empresa Wavin Costa Rica.



## 5. Referencia empresarial



La empresa selecciona para la realización del proyecto de consultoría fue la empresa Wavin Costa Rica, la cual pertenece al sector de la construcción y se dedica a la fabricación y comercialización de tuberías y accesorios de PVC, entre otros sistemas constructivos.

Esta empresa ofrece soluciones innovadoras para la industria de la construcción y la infraestructura en muchos continentes. Con más de 60 años de experiencia, están preparados para enfrentar algunos de los mayores desafíos del mundo: suministro de agua, saneamiento, ciudades resilientes al clima y un mejor desempeño en la construcción.

Wavin Costa Rica tiene como objetivo crear un cambio positivo en el mundo, y su pasión es construir lugares donde las personas puedan vivir con mejor calidad y bienestar. Colaboran e interactúan con los líderes de la ciudad, ingenieros, planificadores e instaladores para ayudar a las ciudades a prepararse para el futuro y hacer que los edificios sean más cómodos y eficientes energéticamente. El propósito de la empresa es “Construir Entornos Saludables y Sostenibles”.

Wavin Costa Rica es parte de Orbia, una comunidad de empresas unidas por un objetivo común: mejorar la vida en todo el mundo. Tiene más de 12,000 empleados en más de 40 países alrededor del mundo.

La consultoría se estará enfocando en tres áreas específicas:

**Comercial:** Esta área es la responsable de procurar la relación con los clientes y la consecución de los objetivos de venta, por ende, la principal fuente de ingresos. Tiene un rol crítico en la organización, e incluye un conjunto de actividades que son necesarias para hacer llegar al consumidor los productos fabricados por la compañía y a través de un buen servicio y calidad entablar relaciones duraderas con los clientes.

Por otro lado, la función comercial conecta a la empresa con el exterior, es decir, con el público meta.

El área cuenta con dos perfiles marcados uno con requerimiento de competencias blandas y habilidades de negociación para la venta a distribuidores, ferreterías y mayoristas; y por otra parte, algunos de los colaboradores que componen esta área requieren de una especialización técnica mayor y estudios en ingeniería civil o arquitectura dado que se realizan especificaciones a proyectos constructivos donde se requiere ese conocimiento para la asesoría técnica en campo.

Debido a la mezcla de competencias blandas y duras que requieren estas posiciones, la rotación y oportunidades de crecimientos dentro de estas áreas, las hemos seleccionado para la consultoría de desarrollo de personal.

**Producción:** es el departamento que tiene como principal objetivo la fabricación de los productos de la compañía, transformando los insumos y recursos en los productos finales para la comercialización.

Su principal objetivo es la ejecución más económica para la fabricación de los productos y el costo de transformación de estos, considerando la mano de obra, uso de materiales, instalaciones y herramientas, sin dejar de lado la calidad de los productos que respalda la marca.

Los perfiles de los colaboradores del área de producción deben contar en su mayoría con un conocimiento técnico en procesos de transformación de plástico para que la eficiencia en los procesos sea mayor, lo anterior refleja que se deben asignar mayores recursos para su formación en su carrera profesional dentro de la compañía.

**Cadena de suministro:** Es el área responsable de gestionar los procesos de suministro y administrar los procedimientos de distribución hasta el momento de llegar al cliente, el mayor objetivo es conseguir la máxima eficiencia en cada paso del proceso de la cadena de suministro, asegurando la mayor calidad y seguridad.

Los perfiles del área de cadena de suministro deben contar con una mezcla en el entendimiento de los procesos para garantizar la entrega en calidad y tiempo a los clientes, pero también poder desarrollar las competencias que les permitan estar preparado ante un ambiente con tantos cambios y variables que existen dentro del ámbito.

## **6. Descripción de las actividades y tareas realizadas, y de los métodos y técnicas utilizadas en el proyecto de consultoría empresarial.**

El proyecto de consultoría está dividido en las siguientes fases:

### **1. Fase 1 Preparativos:**

En la fase inicial se buscó aprender lo más posible del cliente empresa y definir la razón del servicio de consultoría y, sobre esa base, convenir el alcance del proyecto y el enfoque que se ha de adoptar.

Las actividades que se realizaron en esta fase son la presentación del diagnóstico y conclusiones del proyecto de auditoría; y brindar las opiniones del equipo consultor sobre los hallazgos identificados; producto de esto quedó como tarea considerar las observaciones que nos realizó Wavin Costa Rica e implementar los acuerdos con la firma consultora. Para llevar a cabo lo anterior, se realizaron reuniones grupales con el cliente empresa.

### **2. Fase 2 Diagnóstico:**

En esta fase se indagó mediante un proceso de auditoría, las prácticas realizadas en los procesos de capacitación y desarrollo, sus fortalezas y sus oportunidades de mejora. Las actividades realizadas en esta fase fueron el auditoraje de los procesos, el análisis y determinación de las conclusiones de acuerdo con el criterio del equipo auditor y las buenas prácticas del mercado. Para llevar a cabo este proceso se utilizaron técnicas cuestionarios, entrevistas y cédulas de verificación.

### **3. Fase 3 Planificación de la acción:**

Durante esta fase se construyeron las posibles soluciones al problema diagnosticado, se presentó la propuesta al cliente y se preparó la aplicación de la solución aceptada por el cliente. Se presentó la propuesta de la estructura inicial del proyecto de consultoría (objetivos, alcance, inversión, requerimientos por parte de cliente empresa y resultados esperados). Las actividades realizadas fueron la presentación de la propuesta inicial por parte de la firma consultora y la consideración de la retroalimentación por parte de Wavin Costa Rica.

Para llevar a cabo este proceso se utilizaron técnicas como lluvia de ideas, comparativas con buenas prácticas del mercado, sesiones de revisión con el personal.

#### **4. Fase 4 Aplicación:**

Para llevar a cabo esta fase se identificaron las competencias clave de las áreas a analizar con el fin de determinar los conocimientos, experiencias y exposición necesarios para su desarrollo. Las actividades realizadas fueron la realización de talleres con los equipos de las áreas para la identificación y recolección de información relevante relacionada con objetivos del área y cuáles competencias apoyarían al logro de estos. Se utilizaron técnicas de lluvia de ideas, análisis cruzado de información, cuestionario y foros de discusión.

Por otra parte, se realizó el diseño de las guías referenciales para el desarrollo de competencias que orienten a los líderes en el proceso de desarrollo de personal. Se diseñó y elaboró la herramienta gracias a la consolidación de la información obtenida en los talleres.

Finalmente, se elaboró un programa de desarrollo replicable que permite potenciar el desarrollo de los colaboradores (as) mediante la integración de las herramientas propuestas con las existentes. Las actividades que se realizaron para la elaboración del programa fueron el análisis de herramientas existentes, diseño del nuevo programa de desarrollo y la elaboración de los entregables que se otorgaron al cliente empresa. Las técnicas utilizadas fueron los análisis de pilares y procesamiento de datos.

#### **5. Fase 5 Terminación:**

Se realizará el cierre y entrega del proyecto al cliente empresa cuando el propósito haya sido alcanzado, se entregarán las guías y soporte para la continuidad por parte de la empresa.

Dentro de las actividades planeadas para esta fase está la presentación de los entregables que serían: el instructivo del programa de desarrollo, la presentación a líderes, el instructivo para taller de selección de competencias, taller de selección de competencias, guías de desarrollo de competencias y formato de plan de desarrollo para personal operativo. Este proceso se realizará mediante una reunión formal de entrega.







## 8. Beneficiarios

El proyecto de consultoría empresarial tiene como beneficiarios directos e indirectos los siguientes: el cuerpo gerencial y administrativo de la empresa y sus colaboradores, a su vez los profesionales consultores quienes ganarían experiencia con la realización del proyecto.

## 9. Recursos humanos

El equipo consultor se conforma de tres personas, las cuales realizan sus labores de forma voluntaria. La toma de decisiones se realiza en conjunto mediante reuniones en las cuales se valoran las ventajas y desventajas de cada opción.

**Tabla No. 2**

<b>Consultor externo</b>	<b>Formación académica y experiencia laboral</b>	<b>Responsabilidades</b>
<b>Mariana Corrales Rodríguez</b> Edad: 31 años	Licenciatura en Dirección de Empresas con 9 años de experiencia en área de ventas, administrativa y cadena de abasto.	Formato del informe escrito. Control de cumplimiento con las fechas establecidas. Elaboración de herramienta en Excel e instructivo de ejecución del programa de desarrollo.
<b>René Antonio Molina Alfaro</b> Edad: 35 años	Bachiller en Publicidad, con 13 años de experiencia en áreas de servicio al cliente, gestión de personal, mejora de procesos y comunicación interna.	Redacción de informe. Realización de comunicación visual. Organizador de reuniones virtuales. Elaboración de herramienta en Excel e instructivo de ejecución del programa de desarrollo.
<b>Valerie Chacón Huete</b> Edad: 28 años	Licenciada en Recursos Humanos con 10 años de experiencia en reclutamiento y selección, capacitación y relaciones laborales.	Mediadora con cliente-empresa y terceros. Recolección de información. Planificación y coordinación de fases de implementación. Elaboración de herramienta en Excel e instructivo de ejecución del programa de desarrollo.

En adición al equipo consultor mencionado, se contó con el apoyo de personal del Departamento de Recursos Humanos de Wavin como lo son: el gerente de Recursos Humanos de Centroamérica, la analista de Recursos Humanos de Costa Rica y además la coordinadora de Recursos Humanos Guatemala.



## 10. Recursos materiales técnicos y financieros

A continuación, se presenta la información con respecto a los recursos materiales, técnicos y financieros que se requieren para llevar a cabo el proyecto de consultoría y asesoría empresarial.

El equipo consultor debe disponer de computadoras, internet, plataformas de video conferencia, software de procesamiento de datos, plataformas para generación de encuestas.

Los responsables de las áreas involucradas deberán poner a disposición del equipo consultor el tiempo y los documentos relacionados con formatos, políticas e instructivos con el fin de realizar el proceso de investigación del programa de desarrollo.

Dadas las características muy particulares del proyecto, se necesitan únicamente los recursos financieros que se indican en el siguiente apartado.

## 11. Cálculo de costos de ejecución y elaboración de presupuesto

**Tabla No. 3**

<b>PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN - PROYECTO DE DESARROLLO</b>				
<b>RUBRO / MES</b>	<b>dic-20</b>	<b>ene-21</b>	<b>feb-21</b>	<b>TOTAL</b>
<b>CONCEPTOS A CONSIDERAR</b>				
Salarios del personal (2 hrs de entrenamiento)	₪ 900 019	₪ 900 019	₪ 900 019	₪ 2 700 056
Refrigerio o alimentación	₪ 218 333	₪ 218 333	₪ 218 333	₪ 655 000
Materiales Visuales	₪ 100 000	₪ -	₪ -	₪ 100 000
Proceso de Auditoría	₪ -	₪ -	₪ -	₪ -
Proceso de Consultoría	₪ -	₪ -	₪ -	₪ -
Propuesta de Programa de Desarrollo	₪ -	₪ -	₪ -	₪ -
Diseño de Guías de Competencias	₪ -	₪ -	₪ -	₪ -
Diseño de Materiales (Presentaciones y Afiches)	₪ -	₪ -	₪ -	₪ -
	<b>₪ 1 218 352</b>	<b>₪ 1 118 352</b>	<b>₪ 1 118 352</b>	<b>₪ 3 455 056</b>

## **12. Presentación de la propuesta de mejora**

A continuación, se presenta el plan de acción para resolver y/o mejorar la situación abordada en el proyecto de consultoría y asesoría empresarial.

Con el afán de innovar la forma convencional de desarrollar a su personal y permitirle crecer, muchas organizaciones han adoptado un modelo de desarrollo llamado 70:20:10 el cual establece que el 70% de lo que las personas aprenden, lo hacen mientras ponen en práctica conocimientos y tienen experiencias enriquecedoras. El 20% del aprendizaje se realiza a través de la interacción con otras personas y el intercambio de información, mientras que tan sólo el 10% lo aprenden a partir de un entrenamiento formal.

En la rama de la psicología se han realizado múltiples estudios sobre la memoria y sobre el olvido, el cerebro humano por naturaleza usa el olvido como función adaptativa que le permite deshacerse de información que no se necesita ni se emplea. Existe lo que se conoce como la Curva del Olvido que propuso Hermann Ebbinghaus la cual explica que la pérdida de información se debe al tiempo y el no uso de la misma. El psicólogo sostenía que la mayoría de las personas olvida la mitad de lo que acaba de escuchar tras una hora de haberlo hecho a menos que se ponga en práctica lo aprendido durante este tiempo.

La propuesta del uso de este método se fundamenta en dos factores usuales relacionados con la formación convencional: el primero se relaciona con el costo de los entrenamientos formales debido a la ausencia del personal mientras se entrena, lugares de entrenamiento, computadoras, proyectores, el entrenador y los costos del entrenamiento como tal, el segundo factor es de mejora y tiene que ver con el tiempo, las empresas esperan que las personas se desarrollen y crezcan a la velocidad del negocio y este método precisamente logra esto.

La estrategia de desarrollo humano llamada 70:20:10 logra combinar tres pilares de forma que las personas puedan tener acceso a la información que necesitan mientras la ponen en práctica y la comparten con otros en su ámbito laboral, esto sin dejar de lado la transmisión de conocimiento de forma usual que puede ser usada para capacitaciones más puntuales cuya única forma de realizarse sea a través de este método tradicional.

El modelo de desarrollo 70:20:10 se compone de tres pilares principales los cuales son:

**Experiencia:**

Esta estrategia procura que el 70% del aprendizaje se lleve a cabo a través de la participación en actividades y proyectos que permitan a las personas adquirir y desarrollar habilidades que aún no habían tenido oportunidad de explorar. Esta faceta se puede lograr también si la persona realiza la labor con la supervisión y orientación de un mentor lo que le permite aprender la forma correcta de realizar los procesos mientras los practica. Las personas por lo general aprenden uno o pocos procesos al mismo tiempo que los practican y son evaluados para posteriormente aprender nuevos procesos, todo esto en un orden lógico y planificado con el fin de lograr el mejor resultado. El objetivo principal que se persigue es que las actividades permitan a la persona aportar valor real a la organización durante su proceso de aprendizaje, lo que se aleja del método tradicional en el cual mientras aprende no existe un retorno inmediato de la inversión de tiempo y recursos implicados en su aprendizaje.

**Exposición:**

El 20% del aprendizaje se adquiere de la interacción con otras personas como compañeros, miembros de equipo, o mentores. Con este método se pretende fomentar la orientación, construcción de redes laborales, y la colaboración entre colegas. Para lo anterior se debe facilitar distintos canales para que exista esta comunicación entre los integrantes de una organización.

Con esto se permite a los empleados que están aprendiendo, tener la oportunidad de trabajar junto a los que tienen más experiencia. Este tipo de actividades hace que los colaboradores menos experimentados aprendan, al mismo tiempo que los de mayor bagaje se cuestionen la forma en que se realizan los procesos y así detecten oportunidades de mejora durante el proceso de enseñanza.

**Conocimientos:**

La clave con este método es asegurar que la información compartida logre inmergir a quien la recibirá mientras que es relevante para el puesto o rol de la persona quien está aprendiendo. En muchos casos, se comete el error de suministrar demasiada información, sin embargo, es importante recordar que cuando todo es importante, nada

es importante y es por razón que los datos a compartir deben ser los estrictamente necesarios. En el caso de conocimientos muy especializados o técnicos es necesario cursos de formación para adquirir las competencias. Por ejemplo, conocimiento técnico, software, producto, legal u otro, son candidatos para este tipo de acercamiento, pero se debe tomar en cuenta que el simple hecho de suministrar la información no significa que las personas la retendrán por mucho en su memoria.

Para cualquier líder o mentor, la pregunta no viene a ser cómo gestionar este modelo ya que el mismo no se gestiona, en realidad se facilita, se apoya y se toman las medidas necesarias para que suceda. Proveer los recursos adecuados (capacitaciones, e-learning, asesoría, foros, apoyo al desempeño, compartición de conocimiento, mentores, redes laborales), en cualquier momento (casa, trabajo, mientras se traslada) y por el canal adecuado (aparatos, cara a cara), constituye la clave para asegurar el mayor impacto del modelo 70:20:10.

Para poner en práctica este modelo, es importante identificar las necesidades de desarrollo, pensando en esto se han construido guías de desarrollo de competencias clave para cada área estudiada con el fin de brindar orientación a los líderes y mentores sobre lo que se necesita en sus departamentos y la forma en que pueden desarrollar a sus colaboradores con el fin de permitirles crecer al ritmo que el negocio exige. Con las guías de desarrollo, se permite entender a los líderes que actividades pueden llevar a cabo los colaboradores con el fin de convertirse no sólo en candidatos para optar por otros puestos sino además en personas de alto rendimiento que constituyen un factor clave para el logro de los objetivos departamentales y organizacionales.

En adición a lo anterior, la propuesta consta de tres fases para la ejecución del programa de desarrollo:

- a) **Identificación de competencias:** a través de la realización de talleres con los líderes de cada área, se determinarán las competencias clave para cada área que permitirán entender las actividades y el enfoque que cada colaborador requerirá para desarrollarlas.

- b) **Diseño de guías de desarrollo:** una vez identificadas las competencias clave se procederá a realizar un documento que contendrá las actividades para poder desarrollar cada una de las competencias según la metodología 70:20:10.
- c) **Elaboración de un programa de desarrollo:** consistirá en la elaboración de un instructivo que contenga el paso a paso de como replicar la propuesta en cualquier área de la organización.

### **13. Estrategia de ejecución de propuesta de mejora**

Para la replicación del programa de desarrollo profesional de los colaboradores (as) de la empresa Wavin Costa Rica; enfocado en competencias clave para las áreas comercial, producción y cadena de suministro es importante seguir una serie de pasos para asegurar la correcta ejecución de este y además obtener el resultado deseado.

#### **Fase 1**

Para la detección de competencias clave se debe realizar un taller con los líderes de cada área y se deben tomar en cuenta los siguientes pasos:

1. Agendar una reunión con los líderes explicando que el objetivo de esta consiste en determinar las competencias más importantes de acuerdo con los objetivos y funciones de su área.
2. Enviar el documento que contiene las competencias de Wavin Costa Rica junto con las instrucciones para la actividad de forma previa a los talleres.
3. Al iniciar el taller se recomienda una actividad rompe hielo para fomentar un ambiente de comunicación abierta.
4. Realizar un ejercicio o dinámica que permita identificar los retos y objetivos del área.
5. Considerando los puntos identificados anteriormente se realizará una discusión en conjunto para seleccionar las competencias que apoyarán la obtención de los objetivos y la superación de los retos identificados en el paso 4.

## **Fase 2**

Tras la identificación de las competencias clave, es importante mapear acciones que permitan desarrollar las diferentes habilidades considerando la metodología 70:20:10.

La guía para cada competencia debe incluir el título de la competencia, la definición de esta y las actividades a desarrollar divididas de acuerdo con la metodología 70:20:10. La redacción de cada actividad se debe realizar de forma clara y sencilla para asegurar el entendimiento de toda la población de la empresa.

- El 70% de lo que las personas aprenden, lo hacen mientras ponen en práctica conocimientos y tienen experiencias enriquecedoras. Es importante tener un entendimiento amplio de las labores que realiza cada rol en el área que se está evaluando con el fin de sugerir actividades que no sólo permitan desarrollar la competencia, sino que además generen valor a la organización mientras se llevan a cabo.
- El 20% del aprendizaje se realiza a través de la interacción con otras personas y el intercambio de información. Las actividades en esta sección deben procurar que la persona interactúe con otros trabajadores con el fin de compartir sus experiencias y aprender de las experiencias ajenas.
- Sólo el 10% lo aprenden a partir de un entrenamiento formal. Para esta sección se pueden recomendar libros de texto, videos informativos sobre temas relevantes, cursos de la plataforma interna Orbia Pulse que cuenta con e-learning con diversidad de cursos para desarrollo de competencias de negocio, y el sitio web interno La Academia que es una plataforma interna que cuenta con programas y cursos con diversidad de temas brindados por instructores internos.

Para realizar dicho mapeo se puede hacer uso de un archivo de Excel llamado “Guías de desarrollo de competencias” (ver anexo 5).

## **Fase 3**

Una vez completadas las guías de desarrollo, se procederá a realizar el lanzamiento del programa de desarrollo, durante el cual se entrenará al personal de Wavin Costa Rica

con respecto al objetivo de este y su alcance al mismo tiempo que se define la forma de integrar las distintas herramientas que tiene Wavin Costa Rica para apoyar la ejecución del programa.

## **14. Anexos**

### **Anexo # 1: Programa de Desarrollo de Talento Wavin Costa Rica**

#### **Objetivo del programa:**

Potenciar el desarrollo de competencias clave para la organización y apoyar a los colaboradores (as) con su carrera profesional dentro de la compañía.

#### **Fases del programa:**

A continuación, se brindan una serie de pasos e instrucciones para guiar en la implementación del programa de desarrollo y como se debe ejecutar en detalle cada una de las fases iniciando con la de evaluación de desempeño, para posteriormente seguir con la detección de necesidades, retroalimentación, y elaboración del plan de desarrollo de competencias.

#### **1. Evaluación de desempeño:**

El primer paso consiste en la evaluación del desempeño dónde el líder se reúne con el colaborador con el fin de llevar a cabo una discusión sobre su desempeño. A través de este tipo de interacciones, se permite supervisar el equipo de trabajo, mientras se identifica el desarrollo personal y profesional de los colaboradores junto con las necesidades de desarrollo, ambos factores que potenciarán el mayor aprovechamiento del capital humano.

Para el personal administrativo este proceso se registra a través del **módulo de desempeño de la plataforma Orbia Pulse**, de la mano forma para el personal operativo el registro se realiza a través del formato **“Evaluación de desempeño de personal Operativo”**.

## **2. Detección de Necesidades:**

En este proceso se identifica la deficiencia de experiencias, exposiciones, y conocimientos que requieren los colaboradores para poder desempeñar de forma óptima las tareas o funciones que le corresponden de acuerdo con su rol. A través de este proceso el líder y el colaborador tienen la oportunidad de conocer a fondo las actividades que los colaboradores necesitan realizar para poder desarrollar sus fortalezas, minimizar sus debilidades, optimizar sus labores y contribuir al logro de objetivos organizacionales.

Una correcta detección de necesidades de desarrollo permite edificar la base sobre la cual se planifique un plan de desarrollo adecuado para cada colaborador que además asegurará el mejor resultado y crecimiento profesional.

Para el personal administrativo se registran los objetivos de desarrollo y actividades para cumplir el objetivo a través del módulo de desarrollo en Orbia Pulse. Para el personal operativo el registro se realiza a través del formato “**Plan de Desarrollo - personal Operativo**”.

## **3. Plan de desarrollo de competencias:**

La estrategia por utilizar será la llamada 70:20:10, la cual logra combinar tres pilares de forma que las personas puedan tener acceso a la información que necesitan mientras la ponen en práctica, y la comparten con otros en su ámbito laboral, esto sin dejar de lado la transmisión de conocimiento de forma tradicional que puede ser usada para capacitaciones más puntuales cuya única forma de realizarse sea a través de este método convencional.

Dentro de las herramientas de las que se puede tomar ventaja, se encuentran:

- E-learning en Orbia Pulse en el módulo de aprendizaje
- La Academia
- Guías de Desarrollo de Competencias, estas constituyen una serie de actividades para fomentar el desarrollo personal y profesional estructuradas en los tres pilares de la estrategia 70:20:10: experiencias, exposición y conocimientos.



#### **4. Retroalimentación:**

Se refiere al proceso 1:1 donde se genera el espacio para conversar sobre la forma en que las personas están realizando su trabajo y que tan bueno es su desempeño mientras lo hacen. Durante este tipo de interacciones se puede conversar sobre las posibles actividades a realizar para desarrollar las competencias necesarias del área correspondiente y/o se pueden reconocer acciones positivas y las fortalezas de cada colaborador y como contribuyen con su equipo / organización.

Es importante mantener una atmósfera optimista donde el colaborador se sienta apoyado y comprenda de forma óptima su rol durante la ejecución del programa de desarrollo además de las expectativas que se tienen para el mismo. El colaborador debe percibir en todo momento un gran interés de parte de la organización en su desarrollo profesional y crecimiento dentro de la misma.

El seguimiento del proceso con el que se le dará continuidad al plan de desarrollo de cada persona se puede realizar con las herramientas:

- Formato: “Plan de Desarrollo - Personal Operativo”.
- Orbia Pulse – Módulo de Desarrollo
- Orbia Pulse – Módulo de Desempeño Continuo
- Formato: Contacto Personal Planeado

## Anexo # 2: Presentación a líderes

# Desarrollo de Talento Wavin



### Evaluación de Desempeño

Medir el rendimiento y el comportamiento del colaborador en su puesto de trabajo, y sobre esa base establecer el nivel de su contribución a los **objetivos** de la empresa.

Cumplimiento de Objetivos

Competencias

Rendimiento

Comportamiento

**Objetivos (50,0%)** + Agregar objetivo

En esta sección, los objetivos definidos al principio del año son evaluados contra su nivel de cumplimiento. Se determinan ponderaciones para cada objetivo y pueden estar soportados por documentos relacionados.

**RANGOS DE PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO:**  
 Significativamente por debajo de las expectativas (75% -)  
 Debajo de las expectativas (76% - 94%)  
 Cumple con todas las expectativas (95% - 109%)  
 Por encima de las expectativas (110% - 134%)  
 Significativamente arriba de las expectativas (135% +)

Por favor, asegúrese de que cada objetivo en su Plan de Objetivos tiene su peso en múltiplos de 5%, y no sobrepasa 40%. Menos

---

**Desempeño de competencias**

En esta sección, el nivel en el que se manifiesta cada competencia es evaluado. El jefe deberá incorporar comentarios como referencia para cada competencia. Haga uso del Modelo de Talento de Orbis como referencia para señalar claramente fortalezas y áreas de oportunidad.

**DEFINICIONES PARA LA CALIFICACIÓN DE COMPETENCIAS:**  
 Significativamente por debajo de las expectativas (75% -)  
 Debajo de las expectativas (76% - 94%)  
 Cumple con todas las expectativas (95% - 109%)  
 Por encima de las expectativas (110% - 134%)  
 Significativamente arriba de las expectativas (135% +)

Menos



En este proceso se identifica la deficiencia de experiencias, exposiciones, y conocimientos que requieren los colaboradores para poder desempeñar de forma óptima las tareas o funciones que le corresponden de acuerdo a su rol.

**Metas de Desarrollo**

Visibilidad	#	Nombre de la Meta	Descripción	Aptitud	Inicio	Pendiente	Estatus	Acción
Privado	1.1	Maestría en RH <a href="#">Editar</a>	Continuar estudios de Maestría en RH		01/08/2019	30/04/2021	En Tiempo	<a href="#">...</a>
Actividades de aprendizaje <span style="float: right;">+ Agregar nueva actividad de aprendizaje</span>								
Actividad	Descripción		Estatus	Acción				
Proyecto de Consultoría en Desarrollo de Talento <a href="#">...</a>	Elaboración de programa de desarrollo de talento, integrando las herramientas actuales.		En Proceso	<a href="#">...</a>				
Realización de proyecto de auditoría <a href="#">...</a>	Como parte del curso de auditoría en la maestría, se realizará un proceso de evaluación del diseño del sistema de capacitación y desarrollo con el fin de identificar oportunidades y fortalezas dentro del mismo; y dar continuidad a la propuesta en el cuarto trimestre en la consultoría como proyecto de graduación.		Completado	<a href="#">...</a>				

Alerta - Creado por LAURA CATALINA ESCOBAR 10/08/19 07:58 PM borrar alerta

# Plan de Desarrollo Personal Operativo

**WQVIA Plan de Desarrollo de Competencias**

Colaborador: \_\_\_\_\_ Posición: \_\_\_\_\_

**Objetivos de Desarrollo**

Nombre de la Meta: \_\_\_\_\_

Descripción: \_\_\_\_\_

Adopción al Cambio     Integridad     Toma de Decisiones     Liderazgo de Generación  
 Excelencia Operacional     Orientación al Cliente     Trabajo en Equipo     Otro: \_\_\_\_\_  
 Innovación     Pasión por los Resultados     Liderando el Cambio

Inicio : \_\_\_\_\_ Finalización : \_\_\_\_\_

Estatus : \_\_\_\_\_ Propósito : \_\_\_\_\_

**Actividades de Aprendizaje**

Actividad 1:

Descripción: \_\_\_\_\_

Estatus : \_\_\_\_\_ Seguimiento : \_\_\_\_\_

Actividad 2:

Descripción: \_\_\_\_\_

Estatus : \_\_\_\_\_ Seguimiento : \_\_\_\_\_

Actividad 3:

Descripción: \_\_\_\_\_

Estatus : \_\_\_\_\_ Seguimiento : \_\_\_\_\_

# Retroalimentación

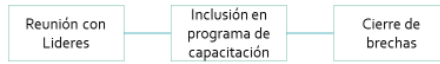
Se refiere al proceso 1:1 donde se genera el espacio para conversar sobre la forma en que las personas están desarrollando su trabajo y como está siendo su desempeño. Y determinar posibles acciones u observaciones que den pie a realizar alguna mejora o reforzar y reconocer acciones positivas que se están dando.

Su fin es aportar información para mejoras en el futuro.

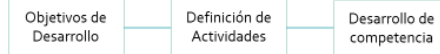
Solicitar retroalimentación	Dar retroalimentación
<p><b>[i]</b> Luego de que se responde esta solicitud, solo usted tendrá acceso al mensaje de retroalimentación hasta que decida hacerlo visible para otros.</p> <p>*¿De quién desea solicitar retroalimentación?</p> <p>Buscar por nombre</p> <p>*Mensaje</p> <p>Dado que hemos trabajado juntos, me gustaría conocer su opinión y retroalimentación. ¿Podría decirme qué cree que hice bien y hacerme una sugerencia constructiva sobre lo que puedo mejorar en el futuro?</p> <p>Saludos cordiales,</p> <p>JUAN HUMBERTO CHACÓN</p> <p>Enviar Cancelar</p>	<p>*Para</p> <p>Buscar por nombre</p> <p>*Retroalimentación</p> <p>Comparta su retroalimentación para ayudar a los destinatarios a que analicen su trabajo</p> <p>Enviar Cancelar</p>

## Capacitación y Desarrollo de Competencias

CAPACITACIÓN



DESARROLLO



Experiencias

Exposición

Conocimiento

Metodología

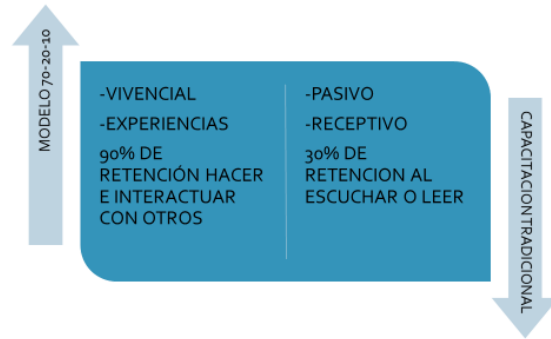
70 : 20 : 10

¿Cómo desarrollar una competencia?

## Metodología 70 : 20 : 10

- Brinda mayor oportunidad de retener los conocimientos adquiridos
- Resulta de muy bajo costo, porque no requiere de entrenadores ni programas especiales para llevarla a cabo
- Las personas van adquiriendo la competencia al mismo tiempo que desarrollan su trabajo y no necesitan ausentarse para perfeccionar la competencia
- Hace que el aprendizaje sea más rápido y efectivo al combinar la experiencia de la persona al realizar su trabajo junto con lo que aprenden de su relación con los demás.

## Metodología 70 : 20 : 10



## Guías de Desarrollo

- Las Guías de Desarrollo se elaboraron bajo la metodología 70:20:10, con enfoques diferentes según las competencias que se buscan para cada departamento.
- Cada una de las guías contiene la definición para cada competencia y las acciones a llevar a cabo para conseguir la experiencia, exposición y conocimiento necesarios para el desarrollo de la competencia buscada.



### Competencia: Adoptando el Cambio

**Definición:**

Muestra apertura y flexibilidad al cambio, trabaja eficazmente en el contexto de nuevas estructuras, procesos, requerimientos o culturas. Mantiene el nivel de eficiencia durante cambios significativos de responsabilidades del puesto y en el ambiente de trabajo.

## Definición

Experiencia : 70	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Aprovecha los cambios y las situaciones nuevas como oportunidades de aprendizaje o crecimiento.</li> <li>* Identifica los beneficios de los cambios y habla con otros de manera positiva sobre el mismo.</li> <li>* Coordina iniciativas para promover los beneficios del cambio.</li> <li>* Intenta nuevos enfoques en situaciones nuevas o cambiantes; no persistas en prácticas obsoletas para evitar enfocarte en como se hacía anteriormente y empoderar soluciones.</li> <li>* Analiza estrategias de ventas adaptadas a las necesidades del cliente, negocio y entorno.</li> <li>* Reajusta prioridades para poder responder a situaciones dinámicas.</li> </ul>
------------------	--

## 70-Experiencias

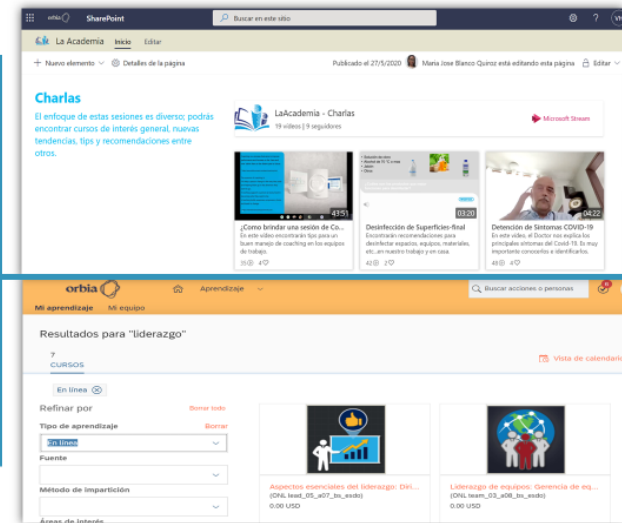
Exposición : 20	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Participa en proyectos interdepartamentales que permitan detectar las necesidades cambiantes del cliente.</li> <li>* Promueve el cambio en la organización a través de iniciativas que involucren la participación de otros individuos del departamento o bien de otros departamentos.</li> <li>* Realiza encuestas con cierta periodicidad para detectar nuevos retos en los entornos del cliente, reúnete con tu equipo para analizar posibles soluciones a los mismos.</li> <li>* Adelántate a los cambios, algunos cambios en el mercado se pueden anticipar y es importante prepararse.</li> <li>* Aprovecha que colegas o empresas pueden estar experimentando un cambio similar, pide consejos para adaptarte con mayor facilidad a lo nuevo.</li> </ul>
-----------------	--

## 20-Exposición

Conocimientos : 10	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Familiarízate con las 4 etapas de cambio: negación, defensa, aceptación, adaptación.</li> <li>* Cambia el chip: Cómo afrontar cambios que parecen imposibles. Chip Heat &amp; Dan Heat</li> <li>* Antifrágil. Nassim Nicholas Taleb</li> <li>* ¿Quién se ha llevado mi queso? Spencer Johnson, M.D.</li> </ul>
--------------------	---

## 10-Conocimiento

La Academia  
E-Learning





### **Anexo # 3: Instructivo de Identificación de Competencias y elaboración de Guías de Desarrollo**

Para la replicación del programa de desarrollo es importante seguir una serie de pasos para asegurar la correcta ejecución de este y además obtener el resultado deseado.

#### **Fase 1**

Para la detección de competencias clave se debe realizar un taller con los líderes de cada área y se deben tomar en cuenta los siguientes pasos:

1. Agendar una reunión con los líderes explicando que el objetivo de esta consiste en determinar las competencias más importantes de acuerdo con los objetivos y funciones de su área.
2. Enviar el documento que contiene las competencias de Wavin Costa Rica junto con las instrucciones para la actividad de forma previa a los talleres.
3. Al iniciar el taller se recomienda una actividad rompe hielo para fomentar un ambiente de comunicación abierta.
4. Realizar un ejercicio o dinámica que permita identificar los retos y objetivos del área.
5. Considerando los puntos identificados anteriormente se realizará una discusión en conjunto para seleccionar las competencias que apoyarán la obtención de los objetivos y la superación de los retos identificados en el paso 4.

#### **Fase 2**

Tras la identificación de las competencias clave, es importante mapear acciones que permitan desarrollar las diferentes habilidades considerando la metodología 70:20:10.

La guía para cada competencia debe incluir el título de la competencia, la definición de esta y las actividades a desarrollar divididas de acuerdo con la metodología 70:20:10. La redacción de cada actividad se debe realizar de forma clara y sencilla para asegurar el entendimiento de toda la población de la empresa.

- El 70% de lo que las personas aprenden, lo hacen mientras ponen en práctica conocimientos y tienen experiencias enriquecedoras. Es importante tener un entendimiento amplio de las labores que realiza cada rol en el área que se está evaluando con el fin de sugerir actividades que no sólo permitan desarrollar la

competencia, sino que además generen valor a la organización mientras se llevan a cabo.

- El 20% del aprendizaje se realiza a través de la interacción con otras personas y el intercambio de información. Las actividades en esta sección deben procurar que la persona interactúe con otros trabajadores con el fin de compartir sus experiencias y aprender de las experiencias ajenas.
- Sólo el 10% lo aprenden a partir de un entrenamiento formal. Para esta sección se pueden recomendar libros de texto, videos informativos sobre temas relevantes, cursos de Orbia Pulse y La Academia.

Para realizar dicho mapeo se puede hacer uso de los archivos de Excel llamados “**Guía de Desarrollo de Competencias – (área correspondiente)**”.


## Anexo # 4: Taller de Selección de Competencias

# Taller de Selección de Competencias


ÁREA COMERCIAL, WAVIN COSTA RICA




## EQUIPO CONSULTOR



Mariana Corrales




Valerie Chacón



René Molina

## Conozcámonos

- 1 - Nombre
- 2 - Posición
- 3 - Tiempo en la compañía
- 3 - Ruleta



## PROYECTO

### FASE 1

Selección de Competencias por Área

### FASE 2

Elaboración de guías para desarrollo de competencias

### FASE 3

Entrenamiento en programa de desarrollo

### Objetivo del Taller

Seleccionar las principales competencias que permitan apoyar en el logro de objetivos del área.



Continuidad de Negocio



Guía para desarrollo de habilidades



Eficiencia y Productividad



Compromiso y Lealtad

## BENEFICIOS



Elevar grado de competencia de los colaboradores

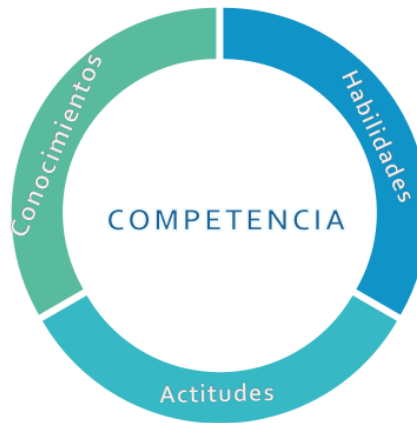


¿Qué es una competencia?

Una característica subyacente de la persona que le permite tener un desempeño **superior** en un determinado rol, puesto o situación.

COMPETENCIA

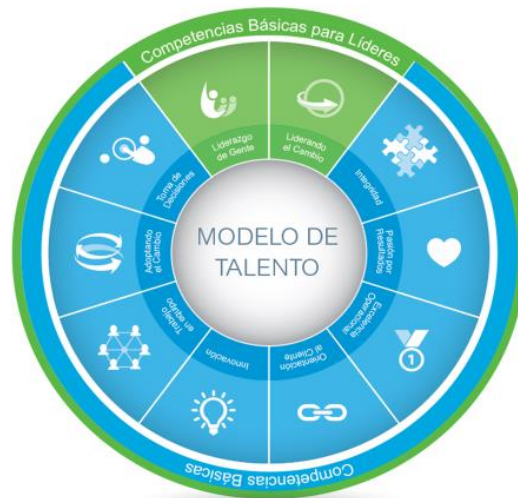
Componentes de la competencia



**Conocimientos**  
Hechos o información adquiridos por una persona a través del aprendizaje, la experiencia o la educación.

**Habilidades**  
Hace referencia a la destreza, pericia o la aptitud para desarrollar alguna tarea. La persona hábil, por lo tanto, logra realizar algo con éxito gracias a su destreza.

**Actitudes**  
Forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas (disposición para). Es la manifestación o el ánimo con el que enfrentamos una determinada situación.



## Actividad I

1. Abrir en su teléfono la página: [www.menti.com](http://www.menti.com)
2. Ingresar código: 79 53 20 7
3. Participar activamente

## Principales Retos del área 2021

- Integrar un solo equipo de ATC's ( Vendedores )
- Identificar y clasificar a todos nuestros clientes según la segmentación definida
- Desarrollar el área de " Innovación y Desarrollo" con el objetivo de especificar nuestros productos y servicios
- Cumplir con el presupuesto de los indicadores definidos

# Actividad II

1. Dividir en Grupos
2. 15 minutos para discutir
3. ¿Cuáles son las tres o cuatro competencias claves del área?  
¿Cómo ayudan a lograr cada objetivo 2021?
4. Exposición vendiendo las conclusiones de cada equipo (3 minutos)

## Debate

- Cada equipo tendrá 5 minutos para compartir las competencias seleccionadas

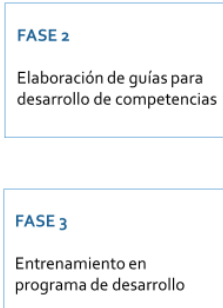
## Selección de Competencias

1. Abrir en su teléfono la página: [www.menti.com](http://www.menti.com)
2. Ingresar código: 79 53 20 7
3. Participar activamente

## Competencias Seleccionadas



## Siguientes pasos - MVR



Metodología  
**70 : 20 : 10**

Potenciar las habilidades del personal





## Anexo # 5: Guía de Desarrollo de Competencias

### Guía de Desarrollo de Competencias Departamento Comercial

 <b>Competencia: Trabajo en equipo</b>	
<b>Definición:</b>	Establece relaciones de colaboración para asegurar que las metas se cumplan. Promueve redes de trabajo. Trabaja eficientemente en un equipo manteniendo relaciones productivas para lograr resultados de negocio.
<b>Metodología</b> 70 : 20 : 10	<b>Actividades para desarrollar la competencia</b>
<b>Experiencia: 70</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Asegúrate de saber quiénes son tus compañeros y conocer cuáles son sus funciones.</li> <li>* Busca realizar actividades en que tengas que trabajar y colaborar con tu equipo para un logro de objetivo común.</li> <li>* Escucha las ideas de los demás y valóralo dentro de lo que estás por realizar.</li> <li>* Pide retroalimentación a tus compañeros sobre tu desempeño cuando tengas que trabajar en equipo.</li> <li>* Aprende a no tomar personal las críticas constructivas sobre tu trabajo.</li> <li>* Se receptivo ante comentarios que tengan como fin que mejores tu trabajo.</li> <li>* Elabora un plan de acción a partir de las críticas que recibas.</li> <li>* Aporta niveles elevados de energía a tu trabajo.</li> <li>* Expresa tus ideas de forma honesta, calmada, directa y firme; gestiona tus emociones, piensa qué vas a decir y como lo vas a decir.</li> <li>* Conoce las tareas y responsabilidades de tu equipo de trabajo, para entender el impacto que se tiene en conjunto.</li> <li>* Planifica y ordena tu tiempo para cumplir con tu trabajo y no generar atrasos a las personas que dependan de él.</li> </ul>
<b>Exposición: 20</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Identifica las personas clave que te puedan ayudar en tus proyectos para potenciar el resultado de forma integrada.</li> <li>* Participa en actividades colectivas que ofrezca la empresa ya sean recreativas o deportivas.</li> <li>* Colabora en los proyectos de bien social en los que la empresa se involucra.</li> <li>* Sugiere y participa en actividades de Team Building para integrarte con tus compañeros.</li> <li>* Involúcrate activamente en la toma de decisiones de tu equipo.</li> <li>* Analiza las oportunidades con tu equipo de trabajo.</li> <li>* Plantea objetivos comunes dentro de tu área.</li> </ul>
<b>Conocimientos: 10</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Artículo: Trabajo en equipo (Cardona y Wilkinson)</li> <li>* Ted Talk Comunicación para el trabajo en equipo (Alejandro Sierralta)</li> <li>* Cursos de Orbia Pulse: “Comunicación efectiva en un equipo”, “Establecer metas de equipo y responsabilidades y utilizar la retroalimentación eficazmente”, “Liberar la creatividad personal y del equipo”</li> <li>* Libros: El ABC del trabajo en equipo (Jonh C Maxwell)</li> </ul>



## Competencia: Pasión por los Resultados

### Definición:

Trabaja tenazmente para ayudar a la compañía a obtener el triple resultado (financiero, social y ambiental) excediendo metas retadoras y buscando ser el mejor. Impulsa a las personas, a los equipos y a la organización hacia el logro de estándares de alto desempeño. Muestra compromiso por el logro de metas, y al mismo tiempo, contribuye al crecimiento sano y sostenido para generar valor a los clientes, accionistas y empleados.

### Metodología 70 : 20 : 10

### Actividades para desarrollar la competencia

#### Experiencia: 70

- \* Define qué te apasiona y en qué cosas te consideras bueno, busca que cosas en tu trabajo se alinea con lo que busca la organización.
- \* Realiza un establecimiento de objetivos de desempeño SMART, eso te ayudará a que te impulsen a lograr los resultados.
- \* Revisa de forma periódica el cumplimiento de los objetivos del área.
- \* Establece metas ambiciosas acorde a los objetivos establecidos.
- \* Realiza un análisis de los recursos invertidos acorde a los objetivos planeados contra el resultado obtenido para evaluar su eficiencia.
- \* Aporta niveles elevados de energía a su trabajo.
- \* Busca nuevas y mejores soluciones para problemas desafiantes.
- \* Asume riesgos significativos para mejorar el desempeño
- \* Asume su rol en la organización y atravesar barreras para lograr resultados.
- \* Propone su jefatura inmediata nuevas formas de realizar las tareas que sean más eficientes y beneficiosas para el área
- \* Identifica de tus tareas que realmente te apasiona hacer, y solicita involucrarte en proyectos relacionados con eso
- \* Aparta espacios para pensar durante la semana, no solo dedica tiempo a ejecutar.
- \* Responde el "para qué" de las cosas en lugar del por qué, eso te permitirá encontrar otros caminos para el logro de objetivos.

#### Exposición: 20

- \* Realiza reuniones de equipo para evaluar avances de indicadores.
- \* Realiza actividades con el equipo para identificar oportunidades de mejora para el cumplimiento de objetivos.
- \* Participa en equipos de trabajo para logro de un objetivo específico.
- \* Este dispuesto a crear un ambiente más orientado al trabajo en equipo para el logro de los resultados.
- \* Involúcrate en proyectos que te apasionan, y dedicar un espacio programado a la semana a ese proyecto.
- \* Agenda reuniones 1:1 con tu jefe o compañeros para buscar alternativas de mejoras en tus objetivos.


#### Conocimientos: 10

- \* Libros: Metas (Brian Tracy), La Meta, Un proceso de mejora continua (Eliyahu M. Goldratt.)
- \* Conocimiento técnico de producto que permita brindar soluciones al cliente
- \* Conocimiento en procedimiento y políticas del área

<b>Definición:</b>	Genera soluciones innovadoras en el ámbito de trabajo; prueba formas nuevas y diferentes de enfrentar situaciones y oportunidades. Genera ideas creativas e incorpora mejores prácticas para lograr los mejores resultados.
<b>Metodología</b> 70 : 20 : 10	<b>Actividades para desarrollar la competencia</b>
<b>Experiencia: 70</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Cuestiona la forma en que se realizan los procedimientos para buscar alternativas que reduzcan el esfuerzo y tiempo de elaboración.</li> <li>* Lidera o participa en iniciativas de mejora.</li> <li>* Considera las situaciones desde diversas perspectivas.</li> <li>* Lidera o participa en iniciativas creadas para escuchar y analizar la voz del cliente para anticipar las necesidades de este.</li> <li>* Realiza propuestas basadas en hallazgos y en los beneficios que pueden contraer para distintos departamentos o clientes.</li> <li>* Presentar continuamente soluciones e ideas que resuelven problemas o situaciones presentes o futuras del cliente</li> <li>* Analiza las buenas prácticas en otras industrias, y mira cómo es posible adaptarlas en la industria que te interesa.</li> <li>* Analiza en qué están fallando los competidores con sus clientes y sugiere como resolver estas situaciones en tu ámbito laboral.</li> <li>* Frecuenta fuentes de información que te permitan estar al tanto de temas de innovación.</li> </ul>
<b>Exposición: 20</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Lidera un proyecto que tenga por objetivo la creación o mejora de un producto o servicio basado en las necesidades de los clientes.</li> <li>* Involucra en tus proyectos distintos niveles organizacionales y disciplinas para enriquecer el resultado.</li> <li>* Participa en iniciativas de mejora en tu organización con el fin de aprender de los demás y compartir tus propias experiencias.</li> <li>* Plantea tu problema a un grupo de personas (colegas, superiores, amigos) y pregúntales cómo lo solucionarían ellos, te ayudarán a dar forma a tu idea.</li> <li>* Habla con potenciales clientes y pregúntales: ¿cómo se siente hoy con sus productos?, ¿qué les cambiarían?, ¿cuál de los productos que usan son mejores?, ¿qué marca prefieren y por qué?, ¿qué atributo valoran más?, ¿qué atributo les gustaría que tuviera el producto? Al indagar, son los propios clientes los que te darán nuevas ideas.</li> </ul>
<b>Conocimientos: 10</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Asegúrate de completar cursos de mejora de procesos accesibles en las plataformas de aprendizaje de tu organización o incluso fuera de ella, ejemplos de estos son Lean Canvas y SCRUM, Six Sigma.</li> <li>* Libros: El Arte de innovar y emprender (virtual) / El método Toyota para la mejora continua</li> <li>* Ted Talk Convierte tus ideas y tu creatividad en acción   Eduardo Krestol   TEDxComodoroRivadavia</li> </ul>

<b>Definición:</b>	Muestra apertura y flexibilidad al cambio, trabaja eficazmente en el contexto de nuevas estructuras, procesos, requerimientos o culturas. Mantiene el nivel de eficiencia durante cambios significativos de responsabilidades del puesto y en el ambiente de trabajo.
<b>Metodología</b> 70 : 20 : 10	<b>Actividades para desarrollar la competencia</b>
<b>Experiencia : 70</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Esfuérzate por comprender los fundamentos y las implicaciones de los cambios en el ambiente de trabajo.</li> <li>* Aprovecha los cambios y las situaciones nuevas como oportunidades de aprendizaje o crecimiento.</li> <li>* Identifica los beneficios de los cambios y habla con otros de manera positiva sobre el mismo.</li> <li>* Coordina iniciativas para promover los beneficios del cambio.</li> <li>* Intenta nuevos enfoques en situaciones nuevas o cambiantes; no persistas en prácticas obsoletas para evitar enfocarte en como se hacía anteriormente y empoderar soluciones.</li> <li>* Analiza estrategias de ventas adaptadas a las necesidades del cliente, negocio y entorno.</li> <li>* Reajusta prioridades para poder responder a situaciones dinámicas.</li> <li>* Identifica como entorno afecta el funcionamiento de la empresa y elabora propuestas para contrarrestar el riesgo.</li> <li>* Imagínate trabajando de otro modo, y el impacto que tendría, con el fin de proyectarse gradualmente en el cambio y adoptar el nuevo comportamiento.</li> <li>* Solicita retroalimentación a quienes te rodean para detectar qué funciona y qué podría mejorar.</li> </ul>
<b>Exposición : 20</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Participa en proyectos interdepartamentales que permitan detectar las necesidades cambiantes del cliente.</li> <li>* Promueve el cambio en la organización a través de iniciativas que involucren la participación de otros individuos del departamento o bien de otros departamentos.</li> <li>* Realiza encuestas con cierta periodicidad para detectar nuevos retos en los entornos del cliente, reúnete con tu equipo para analizar posibles soluciones a los mismos.</li> <li>* Adelántate a los cambios, algunos cambios en el mercado se pueden anticipar y es importante prepararse.</li> <li>* Aprovecha que colegas o empresas pueden estar experimentando un cambio similar, pide consejos para adaptarte con mayor facilidad a lo nuevo.</li> </ul>
<b>Conocimientos : 10</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Familiarízate con las 4 etapas de cambio: negación, defensa, aceptación, adaptación.</li> <li>* Cambia el chip: Cómo afrontar cambios que parecen imposibles. Chip Heat &amp; Dan Heat</li> <li>* Antifrágil. Nassim Nicholas Taleb</li> <li>* ¿Quién se ha llevado mi queso? Spencer Johnson, M.D.</li> </ul>

## Guía de Desarrollo de Competencias Departamento Cadena de Suministros

 <b>Competencia: Mejora continua</b>	
<b>Definición:</b>	Capacidad de asimilar y desarrollar de forma constante la información, dándole un nuevo enfoque, seleccionándola y aplicándola con el fin de mejorar la eficacia y la eficiencia de todos los procesos del trabajo, para mejorar el desempeño y los objetivos del puesto.
<b>Metodología</b> 70 : 20 : 10	<b>Actividades para desarrollar la competencia</b>
<b>Experiencia: 70</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Reserva un tiempo específico para trabajar en la mejora continua durante el mes, seleccionar el proceso o tema a mejorar y genera un plan para realizarlo.</li> <li>* Analiza las alternativas y diseña un nuevo método para realizar el proceso y después que lo implementes, comprueba que los resultados que obtienes son mejores a los iniciales</li> <li>* Piensa en la mejora de forma simple, no siempre debes pensar en implantar grandes proyectos de mejora, es preferible iniciar por iniciativas cortas pero sistemáticas y que aseguren cambios rápidos.</li> <li>* Se receptivo ante comentarios que tengan como fin que mejores tu trabajo.</li> <li>* Elabora un plan de acción a partir de las críticas que recibas.</li> <li>* Mantente activo en la búsqueda de nuevas formas de hacer las cosas de la mano con la tecnología para garantizar la eficiencia en el proceso de Supply Chain</li> <li>* Establece indicadores que te permitan medir y mantener control del proceso de Supply Chain</li> <li>* Supervisa la mejora con el método de planificar-hacer-verificar-actuar, esto te permitirá realizar los ajustes necesarios y que exista un seguimiento para garantizar el éxito de la nueva idea</li> </ul>
<b>Exposición: 20</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Agenda reuniones 1:1 con tu jefe o compañeros para buscar alternativas de mejoras en tus objetivos.</li> <li>* Realiza sesiones de benchmarking para entender prácticas del proceso de cadena de suministro que se puedan mejorar para tener clientes más satisfechos</li> <li>* Realiza actividades con el departamento para identificar oportunidades de mejora para el cumplimiento de objetivos.</li> <li>* Busca mentores con experiencia en el proceso que quieras mejorar con el fin de obtener una guía.</li> </ul>
<b>Conocimientos: 10</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Libros: Matas (Brian Tracy), La Meta, Un proceso de mejora continua (Eliyahu M. Goldratt.)</li> <li>* Cursos externos: Kaizen, Six Sigma, Lean</li> </ul>

<b>Definición:</b>	<p>Excede las expectativas de los clientes internos / externos, persigue la lealtad de los clientes y relaciones de largo plazo. Se asegura que el cliente es la fuerza que impulsa las actividades y decisiones de negocio; crea e implementa prácticas de servicio al cliente para exceder las necesidades tanto del cliente como de la organización</p>
<b>Metodología</b> <b>70 : 20 : 10</b>	<b>Actividades para desarrollar la competencia</b>
<b>Experiencia : 70</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Procura entender los requerimientos de tu cliente interno y planifica tus recursos para brindar un buen servicio.</li> <li>* Optimiza los procesos para minimizar el tiempo que pasa desde que inicias tu proceso hasta que sea finalizado.</li> <li>* Busca el mayor beneficio en las decisiones que debas negociar para impactar positivamente a tu cliente interno.</li> <li>* Mantente al tanto de las necesidades y tendencias del mercado para garantizar al cliente la mejor opción.</li> <li>* Considera todas las variables que puedan surgir en tu proceso con el fin de tener trazada la ruta crítica en caso de eventualidades.</li> <li>* Conoce las particularidades del negocio (estacionalidades, áreas geográficas, tendencias) con el fin de sacar provecho a ese conocimiento que genere una ventaja competitiva.</li> </ul>
<b>Exposición : 20</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Asiste a reuniones con el departamento comercial para recibir retroalimentación brindada por los clientes.</li> <li>* Participa en sesiones de benchmarking para entender prácticas del proceso de cadena de suministro que se puedan mejorar para tener clientes más satisfechos.</li> <li>* Mantén relaciones cordiales con tus proveedores para generar compromiso e inmediatez en cada compra.</li> <li>* Entiende la relación del departamento de Supply Chain con cada uno de los departamentos de la empresa para optimizar los procesos que a la postre generen un impacto positivo en la venta exitosa con cada cliente.</li> <li>* Busca retroalimentación formal e informal con clientes internos para buscar puntos de mejora, sondear la acogida de ideas, pedir opiniones.</li> </ul>
<b>Conocimientos : 10</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Cursos de Orbia Pulse: “Pulir sus habilidades para un servicio al cliente excelente”</li> <li>* Artículo: El Cliente como factor primordial en la cadena de suministro (Aldana, D., Mosos, A., &amp; Vanegas, M. 2016)</li> <li>* Customer Centricity: Focus on the Right Customers for Strategic Advantage (Peter Fader)</li> </ul>


<b>Definición:</b>	Capacidad transmitir información de manera clara y precisa, así como de escuchar atentamente y de forma receptiva las opiniones o información que transmiten los demás. Incluye comunicación verbal, escrita y corporal.
<b>Metodología</b> 70 : 20 : 10	<b>Actividades para desarrollar la competencia</b>
<b>Experiencia: 70</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Comunícate de manera eficaz y clara con todos los actores de la cadena de suministro para tener fluidez en el proceso.</li> <li>* Brinda información actualizada y veraz para generar precisión en los tiempos de entrega de materias primas y producto terminado.</li> <li>* Sé claro, conciso y transparente en las negociaciones con tus proveedores para generar relaciones de lealtad a largo plazo.</li> <li>* Escucha con atención las observaciones y opiniones de mejora para con el proceso.</li> <li>* Asegúrate de utilizar el mejor medio de comunicación disponible para agilizar el flujo de la cadena de suministro.</li> <li>* Pregunta siempre todo lo que no sepas y no te quedes con dudas que puedan interferir en tus tareas.</li> <li>* Utiliza un lenguaje sencillo que pueda ser comprendido por todos los actores de la cadena de suministro.</li> <li>* Se siempre honesto en caso de haber cometido un error o si tienes un problema con tu trabajo.</li> </ul>
<b>Exposición: 20</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Participa activamente en las reuniones de equipo, comunica tus ideas y presta atención a las ideas de los demás</li> <li>* Asiste a reuniones de seguimiento de procesos donde se exponga el estatus de cada una de las tareas críticas de la cadena de suministro para estar siempre al tanto.</li> <li>* Acostumbra con tu equipo a dejar por escrito los temas críticos para tener respaldo ante problemas y situaciones futuras.</li> <li>* Participa en actividades de team building que permitan mejorar la comunicación con tu equipo.</li> </ul>
<b>Conocimientos: 10</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Cursos de Orbia Pulse: “Comunicación de equipo”</li> <li>* Libro: Comunicación Organizacional: técnicas y estrategias (De Castro 2014)</li> </ul>

<b>Definición:</b>	Genera soluciones innovadoras en el ámbito de trabajo; prueba formas nuevas y diferentes de enfrentar situaciones y oportunidades. Genera ideas creativas e incorpora mejores prácticas para lograr los mejores resultados.
<b>Metodología</b> 70 : 20 : 10	<b>Actividades para desarrollar la competencia</b>
<b>Experiencia: 70</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Cuestiona la forma en que se realizan los procedimientos para buscar alternativas que reduzcan el esfuerzo y tiempo de elaboración.</li> <li>* Lidera o participa en iniciativas de mejora.</li> <li>* Considera las situaciones desde diversas perspectivas, ponte en el lugar de tus principales clientes internos y analiza la situación desde su visión.</li> <li>* Lidera o participa en iniciativas creadas para escuchar y analizar la voz del cliente para anticipar las necesidades de este.</li> <li>* Realiza propuestas basadas en hallazgos y en los beneficios que pueden contraer para distintos departamentos o clientes.</li> <li>* Presentar continuamente soluciones e ideas que resuelven problemas o situaciones presentes o futuras del cliente</li> <li>* Analiza las buenas prácticas en otras industrias en procesos de cadena de suministros, y mira cómo es posible adaptarlas en la industria que te interesa.</li> <li>* Analiza en qué están fallando los diferentes actores de la cadena, y sugiere como resolver estas situaciones a través de ejercicios como lluvias de ideas.</li> <li>* Frecuenta fuentes de información que te permitan estar al tanto de temas de innovación.</li> </ul>
<b>Exposición: 20</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Lidera un proyecto que tenga por objetivo la creación o mejora de un producto o servicio basado en las necesidades de los clientes.</li> <li>* Involucra en tus proyectos distintos niveles organizacionales y disciplinas para enriquecer el resultado.</li> <li>* Participa en iniciativas de mejora en tu organización con el fin de aprender de los demás y compartir tus propias experiencias.</li> <li>* Plantea tu problema a un grupo de personas (colegas, superiores, amigos) y pregúntales cómo lo solucionarían ellos, te ayudarán a dar forma a tu idea.</li> <li>* Habla con tus clientes internos y pregúntales: ¿cómo se siente con el servicio?, ¿en qué podrían apoyar más el negocio?, Al indagar, son los propios clientes internos los que te darán nuevas ideas de mejora para tu área</li> </ul>
<b>Conocimientos: 10</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Asegúrate de completar cursos de mejora de procesos accesibles en las plataformas de aprendizaje de tu organización o incluso fuera de ella, ejemplos de estos son Lean Canvas y SCRUM, Six Sigma.</li> <li>* Libros: El Arte de innovar y emprender (virtual) / El método Toyota para la mejora continua</li> <li>* Ted Talk Convierte tus ideas y tu creatividad en acción   Eduardo Krestol   TEDxComodoroRivadavia</li> </ul>



<b>Definición:</b>	El pensamiento estratégico se define como un proceso de pensamiento aplicado por un individuo en el contexto de alcanzar el éxito en un juego u otra actividad. En el ámbito de la gestión, el pensamiento estratégico implica la generación y aplicación de ideas y oportunidades destinados a crear una ventaja competitiva para una empresa u organización.
<b>Metodología</b> 70 : 20 : 10	<b>Actividades para desarrollar la competencia</b>
<b>Experiencia: 70</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Anticípate a las oportunidades que pueden suceder, no te dejes envolver solamente en el día a día. Busca información que pueda cambiar la competitividad de la industria donde trabajas; y busca más allá de los límites actuales del negocio.</li> <li>* Piensa críticamente, reformúlate los problemas para llegar al fondo de las cosas; desafía las creencias y modos de pensar actuales incluyendo los tuyos.</li> <li>* Descubre si existe sesgo en las decisiones de la organización, cuestionate todo lo que te rodea desde una perspectiva bastante analítica.</li> <li>* Evita buscar una solución rápida (potencialmente errónea), mantente estable, sintetizando la información de muchas fuentes antes de desarrollar tu punto de vista.</li> <li>* Busca información en múltiples fuentes de datos para tener una base antes de generar un criterio, cuestiona las suposiciones dominantes.</li> <li>* Decide, enmarca la decisión para llegar al punto de la cuestión. Debes equilibrar la velocidad, el rigor, la calidad y la agilidad; Evita buscar la perfección, ya que puedes ser víctima de la parálisis por análisis.</li> <li>* Sacar los problemas difíciles a la superficie, incluso cuando eso resulta incómodo. Eso te permitirá tener un panorama más real cuando se trata de anticiparse y actuar ante las situaciones que se puedan enfrentar.</li> <li>* Cambia el rumbo rápidamente si se detecta un error en la estrategia o funcionamiento de la organización.</li> </ul>
<b>Exposición: 20</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Construye una red de contactos externas que te permitan analizar mejor el horizonte y las cosas que puedan venir.</li> <li>* Fomenta con tu equipo y pares el diálogo abierto, genera confianza e involucra a las partes interesadas clave, especialmente cuando los puntos de vista divergen.</li> <li>* Rodéate de gente que te pueda decir la verdad, los comentarios honestos son cada vez más difíciles de obtener. Pero es crucial tenerlos, porque el éxito y el fracaso, especialmente el fracaso, son fuentes valiosas del aprendizaje organizacional.</li> <li>* Celebra con los involucrados los éxitos y los fracasos (bien intencionados) que aportan información valiosa para mejorar la estrategia</li> <li>* Toma a un personaje que admires y te inspires en su forma de pensar. Relaciónate con esa persona e intenta pensar como la otra persona lo haría, te sorprenderá lo analítico que te puedes volver con este ejercicio.</li> </ul>
<b>Conocimientos: 10</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Strategic Thinking: Success Secrets of Big Business Projects. Dr David Stevens, McGraw Hill</li> <li>* Estrategia de negocios: Guia para tomar decisiones efectivas. Jeremy Kourdi.</li> <li>* El poder del pensamiento estratégico. Michel Robert</li> </ul>

# Guía de Desarrollo de Competencia Departamento de Manufactura

 <span style="float: right;"><b>Competencia: Innovación</b></span>	
<b>Definición:</b>	Genera soluciones innovadoras en el ámbito de trabajo; prueba formas nuevas y diferentes de enfrentar situaciones y oportunidades. Genera ideas creativas e incorpora mejores prácticas para lograr los mejores resultados.
Metodología 70 : 20 : 10	Actividades para desarrollar la competencia
Experiencia: 70	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Cuestiona la forma en que se realizan los procedimientos para buscar alternativas que reduzcan el esfuerzo y tiempo de elaboración.</li> <li>* Lidera o participa en iniciativas de mejora en procesos.</li> <li>* Considera las situaciones desde diversas perspectivas y considerando todas la partes que involucran los procesos productivos.</li> <li>* Lidera o participa en iniciativas creadas para escuchar y analizar la voz de los compañeros, colaboradores y cliente interno para anticipar las necesidades de este.</li> <li>* Realiza propuestas basadas en hallazgos y en los beneficios que pueden contraer para distintos departamentos.</li> <li>* Presentar continuamente soluciones e ideas que resuelven problemas o situaciones presentes o futuras de los procesos.</li> <li>* Analiza las buenas prácticas en otras industrias y plantas productivas, y mira cómo es posible adaptarlas en la industria que te interesa.</li> <li>* Analiza en qué están fallando los otros actores del proceso de manufactura y sugiere como resolver estas situaciones en tu área.</li> <li>* Frecuenta fuentes de información que te permitan estar al tanto de temas de innovación, y técnicas que permitan mejorar los indicadores.</li> </ul>
Exposición: 20	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Lidera un proyecto que tenga por objetivo la creación o mejora de un producto o proceso basado en las necesidades del área.</li> <li>* Involucra en tus proyectos distintos niveles organizacionales y disciplinas para enriquecer el resultado.</li> <li>* Participa en iniciativas de mejora en tu organización con el fin de aprender de los demás y compartir tus propias experiencias.</li> <li>* Plantea tu problema a un grupo de personas (colegas, superiores, amigos) y pregúntales cómo lo solucionarían ellos, te ayudarán a dar forma a tu idea.</li> <li>* Habla con potenciales clientes internos y colaboradores del área: y pregúntales ¿cómo harían mejor las cosas?, ¿qué podrían cambiar que les facilitaría la gestión?, ¿qué herramientas requieren para mejorar los proceso?, Al indagar, son los propios técnicos o operarios les darán nuevas ideas.</li> </ul>
Conocimientos: 10	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Asegúrate de completar cursos de mejora de procesos accesibles en las plataformas de aprendizaje de tu organización o incluso fuera de ella, ejemplos de estos son Lean Canvas y SCRUM, Six Sigma.</li> <li>* Libros: El Arte de innovar y emprender (virtual) / El método Toyota para la mejora continua</li> <li>* Ted Talk Convierte tus ideas y tu creatividad en acción   Eduardo Krestol   TEDxComodoroRivadavia</li> </ul>

<b>Definición:</b>	<p>La sinergia y alineación se manifiesta cuando el grado de conexión entre sus integrantes es tan alto grado que las acciones realizadas están en perfecta sincronía y armonía para garantizar que los procesos se llevan a cabo de la forma más eficiente. Estas competencias trabajan juntas para crear un vínculo entre la estrategia, cultura, los procesos, las personas, el liderazgo y los sistemas, para cumplir mejor las necesidades de la organización.</p>
<b>Metodología</b> <b>70 : 20 : 10</b>	<b>Actividades para desarrollar la competencia</b>
<b>Experiencia: 70</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Analiza pros, contras y consecuencias de situaciones que afectan a cada uno de los roles del equipo.</li> <li>* Analiza los roles de cada integrante del equipo para asegurarte de entenderlos y ayudar optimizar el tiempo de ejecución.</li> <li>* Busca habilitar espacios para compartir nuevas ideas o formas de trabajar los procesos con el fin de alinear mejores prácticas en las diferentes operaciones.</li> <li>* Utiliza una metodología de mejora continua y reúnete con miembros del equipo con el fin mejorar los procesos e impactar de forma positiva en la manufactura de estos.</li> <li>* Asegúrate de que cada miembro del equipo conozca las labores de los demás, comprenda la importancia de su rol y como impacta el objetivo común del área.</li> <li>* Identifica las circunstancias del entorno que afectan el funcionamiento de los roles y los procesos con el fin de anticipar un impacto negativo en el área.</li> <li>* Busca estrategias para mejorar las habilidades comunicativas de los colaboradores en todos los roles del área para asegurar que todos los miembros del equipo logren expresar sus sugerencias de mejora.</li> <li>* Cuando se planifiquen las labores, todos deben dar su opinión y su punto de vista de lo que se realizará, con el fin de que todos estén alineados en cómo se lograrán las metas planteadas.</li> <li>* Construye con equipo de trabajo una visión compartida de lo que se quiere conseguir, es importante que todos los miembros tengan pleno conocimiento de lo que se quiere lograr.</li> </ul>
<b>Exposición: 20</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Recopila información de tus colegas con el fin de entender como los procesos afectan sus labores y si existen formas de que estos se mejoren de forma que apoyen la ejecución de todos los roles.</li> <li>* Ponte en contacto con colegas de otras localidades para entender la forma en que se realizan los procesos y aprender de sus experiencias.</li> <li>* Propicia canales de comunicación entre distintas localidades para compartir diferentes perspectivas entre los integrantes del negocio.</li> <li>* Anima a que los miembros del equipo hagan actividades de coordinación y no solamente dirija una persona, esto permite incrementar las sinergias en los equipos de trabajo</li> <li>* Propone actividades con los miembros del equipo o de otras áreas con el fin de conocerse entre sí y fomentar un ambiente de confianza, que permita trabajar de forma alineada y generar sinergia.</li> </ul>
<b>Conocimientos: 10</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Cursos de Orbia Pulse: "Comunicación de equipo".</li> <li>* Libros: El Arte de innovar y emprender (virtual) / "Seis sombreros para pensar", Edward De Bono</li> <li>Sinergia Estratégica: "Una Necesidad para la Supervivencia de las Empresas", Luís Gonzalo Arce Burgoa</li> </ul>

<b>Definición:</b>	Traduce las prioridades organizacionales en realidad a través de la ejecución impecable y la eficiencia de procesos; alinea el proceso de comunicación, responsabilidades, habilidades personales, procesos internos y sistemas de medición para asegurar el desempeño sobresaliente y así convertir las prioridades de negocio en resultados sostenibles y cuantificables para asegurar una organización de clase mundial.
<b>Metodología</b> 70 : 20 : 10	<b>Actividades para desarrollar la competencia</b>
<b>Experiencia: 70</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Designa eficazmente el tiempo para cumplir con el trabajo, programa tu tiempo para lograr tus objetivos diarios.</li> <li>* Toma ventaja de recursos disponibles (personas, procesos, departamentos y herramientas) para cumplir con el trabajo eficientemente.</li> <li>* Utiliza el tiempo eficazmente y previene cuestiones irrelevantes o distracciones que interfieran en la terminación del trabajo.</li> <li>* Define un plan que te permita cumplir tus objetivos y brinda seguimiento a las acciones claves que te llevarán al resultado deseado.</li> <li>* Busca soluciones simples y prácticas que puedas implementar de inmediato para la solución de los problemas sin la necesidad de consumir muchos recursos.</li> <li>* Evalúa y analiza la información que te lleva a tomar decisiones.</li> <li>* Estandariza los procedimientos para desarrollar una acción determinada, esto permitirá evitar ambigüedades en la ejecución.</li> <li>* Actúa sobre los problemas y oportunidades que encuentres en los procesos.</li> <li>* Al tomar una decisión evalúa las implicaciones y las consecuencias; elige una opción efectiva.</li> </ul>
<b>Exposición: 20</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Acércate a tu equipo de trabajo para entender la forma en que ejecutan sus labores y propone alternativas para mejorar mejor forma de realizarlas.</li> <li>* Comparte con tus colegas las mejores prácticas cuando éstos tienen dificultades para cumplir los objetivos.</li> <li>* Conoce la opinión que tienen tus colegas de área con respecto a tu trabajo con el fin de determinar tus fortalezas y áreas de mejora.</li> <li>* Construye una red de contactos que te permitirá ejecutar con agilidad los cambios que propongas.</li> <li>* Utiliza los recursos internos (procedimientos, guías, personas con experiencia) para trabajar en la mejora de ejecución.</li> </ul>
<b>Conocimientos: 10</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Realiza un test de habilidades para conocerlas y comparte con tu superior los resultados para poder trabajar en ellas.</li> <li>* Realiza el curso de la metodología "Getting Things Done".</li> <li>* Cursos externos: Técnicas de investigación para toma de decisiones, Técnicas de toma de decisiones</li> <li>* Cursos de Orbia Pulse: "Toma de decisiones, herramientas y técnicas", "Resolución de problemas: fundamentos"</li> </ul>

<b>Definición:</b>	Usa apropiadamente métodos interpersonales y estilos para motivar y guiar a sus colegas de equipo para lograr resultados exitosos y objetivos de negocio.
<b>Metodología</b> <b>70 : 20 : 10</b>	
<b>Experiencia: 70</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Realiza propuestas para lograr las metas del equipo, colabora supliendo los recursos necesarios o ayuda a eliminar obstáculos para apoyar el cumplimiento de las metas.</li> <li>* Escucha e involucra a otros en las acciones y decisiones del equipo; valora y utiliza los talentos y diferencias individuales.</li> <li>* Comparte información relevante o importante con el equipo.</li> <li>* Propone o participa en nuevos proyectos que involucren a profesionales multidisciplinarios.</li> <li>* Comparte experiencias y conocimiento con el fin de seguir fomentando el aprendizaje continuo.</li> <li>* Toma la iniciativa en momentos de incertidumbre del equipo sobre la resolución de algún problema o proposición de mejora y demás temas relacionados con tu trabajo.</li> <li>* Comienza con una evaluación de tus fortalezas actuales y áreas que necesitas mejorar. Participar en la autorreflexión, te permitirá seguir creciendo como líder.</li> <li>* Aprende sobre el negocio y sobre el equipo de trabajo, aprende a recopilar y analizar datos para informar las decisiones.</li> <li>* Trabaja para convertirte un punto de referencia para el equipo por lo que haces y como lo haces.</li> </ul>
<b>Exposición: 20</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Brinda apoyo y orientación a compañeros de trabajo para lograr las metas propuestas.</li> <li>* Fomenta el aprendizaje colectivo entre tus compañeros de equipo.</li> <li>* Busca ser socialmente inteligente, se discreto en las comunicaciones y intenta observar las cosas desde las perspectivas de los demás. Aprende cómo solicitar información valiosa de tu equipo de trabajo, compañeros y mentores</li> <li>* Incentiva el trabajo en equipo como proceso que estimula la retroalimentación multidireccional.</li> <li>* Lidera iniciativas orientadas a generar un clima positivo y de seguridad en tus colegas.</li> </ul>
<b>Conocimientos: 10</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Cursos de Orbia Pulse: "Liderar a través de la influencia Positiva", "Liderar a su equipo a través del cambio", "Liderazgo de equipos: Gerencia de equipo virtuales", "Motivar a los empleados"; "Comunicación efectiva en un equipo".</li> <li>* Cursos externos: Liderazgo, Resolución de conflictos, Técnica de coaching.</li> <li>* Libros: 7 Hábitos de las personas altamente efectivas (Steven Covey), Serie de inteligencia emocional de Harvard; Vivir intencionalmente (John Maxwell), Líder de 360 grados. (John Maxwell), Liderazgo con alma (Lee G. Bolman); Outliers (Malcom Gladwell); The starfish and the Spider (Ori Brafman)</li> <li>* La academia: Cómo dar reconocimiento al equipo (Academia).</li> </ul>

## Anexo # 6: Plan de Desarrollo de Competencias



### Plan de Desarrollo de Competencias

Colaborador:	Posición:
--------------	-----------

#### Objetivos de Desarrollo

Nombre de la Meta:				
Descripción:				
<b>Aptitud a desarrollar</b>	<input type="checkbox"/> Adoptando el Cambio	<input type="checkbox"/> Integridad	<input type="checkbox"/> Toma de Decisiones	<input type="checkbox"/> Liderazgo de Gente
	<input type="checkbox"/> Excelencia Operacional	<input type="checkbox"/> Orientación al Cliente	<input type="checkbox"/> Trabajo en Equipo	<input type="checkbox"/> Otro: _____
	<input type="checkbox"/> Innovación	<input type="checkbox"/> Pasión por los Resultados	<input type="checkbox"/> Liderando el Cambio	
Inicio :	Finalización :			
Estatus :	Propósito :			

#### Actividades de Aprendizaje

<b>Actividad 1:</b>	
Descripción:	
Estatus :	Seguimiento :

<b>Actividad 2:</b>	
Descripción:	
Estatus :	Seguimiento :

<b>Actividad 3:</b>	
Descripción:	
Estatus :	Seguimiento :

## Anexo # 7: Materiales de Comunicación



Únete a esta sesión para conocer todo acerca de este **proyecto que te ayudará a crecer dentro de la organización.**





¡Empodérate de tu crecimiento!

Toma el control de tu **Aprendizaje** y explora las herramientas que están a tu disposición

**Paths**  
Potencia tu desarrollo 

**WAVIN**



# Paths



Potencia tu desarrollo



Desarrolla las competencias de tu equipo y prepáralos para los retos del futuro.

**WAVIN**

## 15. Referencias bibliográficas

Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (2017). Adaptación al cambio: Una competencia necesaria para crecer profesionalmente. <http://cicap.ucr.ac.cr/sitiomigrado/adaptacion-al-cambio-una-competencia-necesaria-crecer-profesionalmente/>

Chiavenato, I. (2007). El capital humano de las organizaciones. México: McGraw-Hill Interamericana.

Equipos y talento (2019). 70:20:10, una metodología clave para los equipos de RRHH. <https://www.equiposytalento.com/noticias/2019/07/22/702010-una-metodologia-clave-para-los-equipos-de-rrhh>

Fundación factor huma (2018). Modelo de aprendizaje 70:20:10. <https://factorhuma.org/attachments/article/13601/70-20-10-cast.pdf>

KPMG Tendencias (2014). El modelo de aprendizaje 70-20-10 en KPMG. <https://www.tendencias.kpmg.es/2014/04/el-modelo-de-aprendizaje-70-20-10-en-kpmg/>

Kubr, M. (2000). La consultoría de empresas. Limusa.

Procuraduría General de la Nación (2010). Diccionario de Competencias. <https://www.procuraduria.gov.co/portal/media/file/DICCIONARIO%20DE%20COMPETENCIAS%20COMPORTAMENTALES%205-JUL-12.pdf>

Ruíz, A. (2013). 10 innovaciones para conquistar a tus clientes. <https://www.entrepreneur.com/article/266265>

Werther, W. B., & Davis, K. (2008). Administración de recursos humanos. Mc Graw Hill Interamericana.