



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



TRABAJO DE FIN DE MÁSTER

(PROFESIONAL)

MÁSTER UNIVERSITARIO EN
GESTIÓN DE EMPRESAS, PRODUCTOS Y SERVICIOS

“APLICACIÓN DE UN PLAN DE COACHING PARA
MANDOS INTERMEDIOS EN UN SISTEMA DE GESTIÓN
POR COMPETENCIAS”

ALUMNO: OCTAVIO CASTILLEJO OROZCO

DIRECTOR/ES: JUAN ANTONIO MARÍN GARCÍA

VALENCIA, MAYO 2013

Quisiera dar las gracias a Dios y a todas las personas que me han ayudado a realizar este proyecto. En especial a mi empresa, Business Performance Consulting, por la confianza que depositan en mí, a los profesores del Máster en Gestión de Empresas Productos y Servicios, de la Universidad Politécnica de Valencia, por su dedicación, y a mis padres y Beatriz, por estar siempre a mi lado.

Valencia, mayo del 2013.

ÍNDICE DE IMÁGENES.....	5
1. INTRODUCCIÓN/OBJETIVOS.....	6
2. ANTECEDENTES.....	8
2.1. INTRODUCCIÓN A LOS MODELOS POR COMPETENCIAS.....	8
2.2. INTRODUCCIÓN AL PROYECTO.....	11
2.3. INTRODUCCIÓN A LA COMPAÑÍA.....	12
2.4. METODOLOGÍAS DE COACHING.....	13
3. METODOLOGÍA.....	16
3.1. FASE 1: COMUNICACIÓN DEL PLAN.....	20
3.1.1. <i>Comunicación colectiva</i>	20
3.1.2. <i>Comunicación individual a cada mando intermedio</i>	20
3.2. FASE 2: EVALUACIÓN INDIVIDUAL.....	20
3.2.1. <i>Evaluación de competencias y objetivos anuales</i>	21
3.2.2. <i>Entrevista individual y evaluación del mando intermedio</i>	21
3.2.3. <i>Acompañamientos del mando intermedio por parte de BPC</i>	21
3.2.4. <i>Autoevaluación propia del mando intermedio</i>	22
3.3. FASE 3: UNIFICACIÓN DE LAS VALORACIONES EXTERNAS.....	24
3.4. FASE 4: REUNIÓN INDIVIDUAL DE VALORACIÓN.....	24
3.5. FASE 5: ELABORACIÓN DEL PLAN INDIVIDUAL DE DESARROLLO.....	24
3.6. FASE 6: CALENDARIO GLOBAL.....	26
3.7. FASE 7: APLICACIÓN DEL PLAN DE COACHING.....	27
3.7.1. <i>Formación en aula</i>	28
3.7.2. <i>Trabajo individual</i>	29
3.7.3. <i>Coaching en el terreno</i>	29
3.8. FASE 8: EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS.....	32
3.9. FASE 9: FIJACIÓN OBJETIVOS PRÓXIMO AÑO.....	33
4. RESULTADOS.....	34
5. DISCUSIÓN.....	38
6. CONCLUSIONES.....	41
7. REFERENCIAS.....	43
8. ANEXOS.....	45

ANEXO 1: DICCIONARIO DE COMPETENCIAS.	45
ANEXO 2: RESUMEN DEL PLAN DE DESARROLLO PARA ENCARGADOS.	54
ANEXO 3: DESCRIPCIÓN DE LOS COMPORTAMIENTOS POR NIVEL Y COMPETENCIA.	59
ANEXO 4: CALENDARIO DEL PLAN DE COACHING.	66
ANEXO 5: EJEMPLOS DE PRESENTACIONES EN AULA.	72
ANEXO 6: SEGUIMIENTO COACHING A ENCARGADOS.....	107
ANEXO 7: EVOLUCIÓN DEL NIVEL COMPETENCIAL DE LOS MANDOS INTERMEDIOS.	136
ANEXO 8: INFORMES FINALES DE LOS MANDOS INTERMEDIOS.	148
ANEXO 9: OBSERVACIONES A MANDOS INTERMEDIOS.	160
ANEXO 10: PROPUESTAS DE EQUIPOS DE TRABAJO DE MANDOS INTERMEDIOS.	184

Índice de imágenes.

Imagen 1: Organigrama de los departamentos de la fábrica.....	13
Imagen 2: Diagrama de proceso del plan de coaching.	19
Imagen 3: Ejemplo de valoración inicial de un mando intermedio realizada por BPC.....	22
Imagen 4: Ejemplo de cuestionario de autoevaluación para el mando intermedio.	23
Imagen 5: Ejemplo de ficha resumen del plan de desarrollo individual.....	25
Imagen 6: Ejemplo de la ficha que describe las conductas por nivel y competencia.	26
Imagen 7: Calendario del plan.	27
Imagen 8: Ejemplo de la hoja resumen para el seguimiento de la formación.	30
Imagen 9: Ejemplo del guión para el seguimiento de las sesiones de coaching.....	31
Imagen 10: Registro de evidencias sobre desempeño en base a las competencias.....	32
Imagen 11: Evaluación por competencias en encargado 1.	35
Imagen 12: Informe del perfil competencial del encargado 1.....	36

1. Introducción/objetivos.

La tesis final de máster, que en este documento se detalla, se basa en un trabajo profesional realizado por mi persona, dentro de la consultora Business Performance Consulting (BPC), para uno de sus clientes¹.

El cliente solicita los servicios de la consultora BPC debido a las pérdidas que está sufriendo en la cuenta de resultados de una de sus fábricas. BPC realiza un análisis de las operaciones en esta fábrica con el objetivo de encontrar las causas. Este análisis revela, entre otras causas, una deficiencia en los recursos humanos de la planta. Los mandos intermedios del departamento de producción no cumplen con los requisitos exigidos para el puesto.

El cliente lleva tres años intentando cambiar su política de recursos humanos. Uno de estos cambios, que hasta ahora no ha sido capaz de implantar, es la adopción de un sistema de gestión por competencias para sus mandos intermedios. El cliente requiere la ayuda de la consultora BPC para implantar este sistema y a través de él, ayudar a los mandos intermedios de fábrica a alcanzar el nivel competencial requerido por el puesto que ocupan.

Al servicio de su cliente, la consultora BPC diseña un plan de coaching para mandos intermedios dentro del sistema de gestión por competencias. Los objetivos de este plan son: identificar el déficit competencial en los mandos intermedios; solventar, si fuera posible, este déficit, hasta aumentar el nivel competencial de estos mandos a los niveles exigidos por la compañía; asesorar a la compañía, en la decisión de prescindir de los mandos que no son aptos para cumplir con las exigencias del puesto.

El diseño del plan tiene como punto de partida la metodología usada con éxito por la consultora BPC en otros casos. La misma se adapta, en su aplicación, a las particularidades y necesidades del cliente. Para ello se mantienen reuniones periódica con la dirección de planta y de recursos humanos, que sirven para orientar el plan según la estrategia de la compañía. Igualmente, se realiza un extenso trabajo de campo, donde se observan para su posterior análisis, las dificultades y comportamientos de los mandos intermedios en su

¹ El cliente se mantendrá en el anonimato debido a la existencia de un contrato de confidencialidad entre la consultora y el mismo.

quehacer diario. Asimismo, el diseño del plan se apoyará en la experiencia aportada por el consultor y en literatura científica y profesional sobre el tema.

El alcance del plan de coaching que aquí se presenta, busca aportar algo más que la solución a un problema particular. La pretensión del mismo es servir como marco de referencia, para poder exportarlo a otras plantas de la compañía, e incluso previa adaptación, ejecutarlo con otros clientes que presenten el mismo diagnóstico.

2. Antecedentes.

2.1. Introducción a los modelos por competencias.

El concepto de competencias resulta confuso (van der Klink y Boon, 2003). Por esta razón no encontramos en la literatura una definición universal al respecto. No obstante, se puede aclarar el concepto a partir de las definiciones dadas por diferentes autores. Por ejemplo, para Hayton y McEvoy (2006), una competencia describe una combinación de características, actitudes, y comportamientos, las cuales, una persona u organización es capaz de proporcionar. Esta combinación implicará la ejecución de una serie de tareas con relativa facilidad, y con un alto grado de previsibilidad en términos de calidad y plazo.

Por tanto, una competencia estaría formada por un número de capacidades, que a su vez estarían formadas por un número de cualidades, las cuales serían requeridas para ejecutar tareas complejas a nivel laboral (Marín-García, et. al., 2010). Es decir, la cualidad representaría el conocimiento y su aplicación para ejecutar una tarea, mientras que la capacidad lo representaría sobre una serie de cualidades integradas, que requieren de un procedimiento complejo para ejecutarse.

En resumen, tal como señala Ennis (2008), podemos afirmar que una competencia es la capacidad de aplicar conocimientos, habilidades, comportamientos o características personales, en el correcto desempeño de tareas críticas, funciones específicas o cumplimiento de un rol laboral, pudiendo ser esta aplicación tan importante como la propia aptitud académica o los propios conocimientos (McClelland, 1973).

Hoy en día casi todas las empresas buscan trabajadores con un perfil competencial que se adapte a sus necesidades. No obstante, el uso de modelos y sistemas por competencias se popularizó hace cuarenta años. Entre las causas que propiciaron la extensión de estos modelos se encontraban, el aumento de las relaciones humanas, que cambiaron el enfoque de la producción en masa, y la estandarización de procesos, hacia el desarrollo de los empleados (Paulsson et al., 2005). La jubilación de la generación “baby

boom” en países anglosajones, con una mentalidad orientada a la producción en masa, aceleró este cambio (Ennis, 2008).

Otros factores determinantes en la adopción de los sistemas por competencias serían el cambio tecnológico y la competición global (Paulsson et al., 2005). Esta globalización provocó una mayor movilidad laboral (Ennis, 2008), causada tanto por la variabilidad como por la competitividad en el entorno laboral (De Vos et al., 2011). Con estas características del entorno, las empresas no pueden garantizar a sus empleados una carrera de éxito a través de un empleo para toda la vida. Por tanto, los empleados han de poder cumplir con los requerimientos variables de cada trabajo. Para ello se hace imprescindible el uso óptimo de sus propias competencias, así como una inversión continua en el desarrollo de las mismas. Así pues, este desarrollo se ha convertido en un factor primordial para el éxito de los empleados y organizaciones, siendo un tema fundamental para el departamento de recursos humanos (Delamare Le Deist y Winterton, 2005).

El modelo por competencias supone una nueva perspectiva con respecto a los métodos tradicionales o teóricos, como puede ser el análisis del puesto (Hayton y McEvoy, 2006). Los modelos tradicionales analizan como son hechas las cosas hoy en día. Por lo tanto, mantienen la forma de ejecutar de la compañía, sin facilitar una rectificación, en caso de que la forma sea errónea o quede obsoleta. Sin embargo, una ventaja del modelo por competencias es que puede ayudar a articular el futuro. Es decir, el modelo señala lo que la organización aspira a hacer, ayudando a los empleados a avanzar en esa dirección, innovando y aportando valor. Por tanto, las competencias son importantes como medio para comunicar a un empleado y organización, lo que representa y lo que se espera de ellos (Hayton y McEvoy, 2006).

En concepto, un modelo competencial se definía como la descripción del comportamiento, especificado para cada función o puesto en el trabajo (Fogg, 1999). Más recientemente, algunos autores como Delamare Le Deist y Winterton (2005) o Teodorescu (2006), distinguen los modelos por competencias según el enfoque del mismo. Así pues, si el modelo está orientado a resultados lo conocen como “competence model”. Por otro lado,

cuando el modelo se orienta a los comportamientos lo conocen como “competency model”. El primero se distingue por definir los hitos medibles, específicos y objetivos, que los empleados han de cumplir para alcanzar o superar los objetivos de su rol, equipo, departamento o toda la compañía. El segundo está enfocado en definir las habilidades, atributos y comportamientos que tienen los empleados exitosos. El objetivo del modelo es repetir estas características en los empleados menos exitosos, a través de contratación, entrenamiento y desarrollo de proyectos.

Otros factores a tener en cuenta en el modelo son el número y el tipo de competencias adecuadas para mismo. La cantidad de competencias dependerá de la actividad y entorno de la empresa, aunque habitualmente está entre siete y nueve (Shippman et al., 2000). En cuanto al tipo, se pueden distinguir tres tipos de competencias, las competencias funcionales, las de aprendizaje y las de carrera (De Vos et al., 2011) (de Kuijpers, 2003). Las funcionales son los conocimientos y habilidades necesarias por los empleados para desarrollar correctamente su trabajo. Estas difieren según la industria y la función. Las de aprendizaje son las características propias de cada empleado, que les permiten desarrollar nuevas competencias funcionales. Por último, las de carrera son las características del empleado, que le permiten dirigir sus competencias funcionales y de aprendizaje en la dirección correcta. Es decir, la capacidad del empleado de crearse una carrera a partir de sus posibilidades y motivaciones.

Una vez una empresa ha definido su modelo por competencias, las dificultades surgen en la implantación del mismo. Estas suelen ser causadas por las actitudes negativas, la resistencia y el rechazo al modelo dentro de la organización (Heinsmann et. al., 2006). Para superar estos conflictos se requiere, entre otras cosas, políticas consistentes por parte de recursos humanos, así como coherencia con las características claves de la organización, tales como su estrategia o su estructura (Wright y McMahan, 1992). Del mismo modo, resulta importante una correcta comunicación por parte de la dirección, y la alineación de todo el equipo de proyecto en pos de la implantación del modelo (Hayton y McEvoy, 2006).

En lo que se refiere a la aceptación del modelo por parte de los empleados, Heinsmann et al. (2006) lo basa en tres factores. El primero es la actitud positiva o negativa del empleado hacia la gestión por competencias. El segundo es conocido como la norma subjetiva, que es la percepción de una presión social para usar esta herramienta. Como tercer factor está el control percibido del comportamiento, que es la confianza del empleado en su habilidad para usar la gestión por competencias. Asimismo, el autor sostiene que la forma de implementar el modelo también influye en su aceptación. El mismo se puede implementar a través del compromiso o a través del control. Una implementación vía compromiso estaría caracterizada por ver a los empleados como medios en vez de cómo objetos, minimizar la jerarquía, aumentar la libertad en las funciones del puesto, así como basar el control en objetivos compartidos. La vía del control se caracterizaría por el deseo de establecer orden, ejercer control y reducir los costes laborales. El estudio realizado por Heinsmann et al., (2006) llega a la conclusión de que los factores más importantes en la aceptación de la herramienta son tanto la norma subjetiva, como el factor objetivo del comportamiento, siendo el enfoque a través del compromiso el más apropiado.

2.2. Introducción al proyecto.

El proyecto se basa en el diseño y aplicación de un plan de coaching, dentro del sistema de gestión por competencias de la compañía. El trabajo está dividido en siete puntos principales y los anexos. En los puntos 1 y 2 se definen los objetivos del trabajo, así como una introducción a la temática del mismo y a la compañía. En el punto 3 se explica la metodología empleada para aplicar el plan de coaching entre los mandos intermedios de la fábrica. En los puntos 4, 5 y 6 se presentarán los resultados del proyecto, se plasmarán las dificultades encontradas, se explicarán las causas de los resultados y se propondrán las medidas a tomar por la compañía, como consecuencia de estos resultados. El punto 7 hace referencia a las fuentes consultadas, y por último en los anexos se adjuntan todos los documentos generados o consultados durante el proyecto.

El modelo de gestión por competencias de la compañía está compuesto por 6 competencias: abierto al cambio, análisis y comunicación, liderazgo, orientación a resultados, orientación al cliente y trabajo en equipo. Cada una de estas competencias están, a su vez, divididas en 6 niveles, desde el nivel 1.1 que es el nivel más bajo, al nivel 3.2 que es el más alto. Para cada uno de estos niveles en cada competencia, están descritos los comportamientos que los definen. De esta forma, se valora el nivel del mando en cada una de las competencias, según se ajuste su comportamiento a la descripción marcada en esta escala. Asimismo cada puesto de trabajo, desde los mandos intermedios de rango más bajo hasta la alta dirección, estará también definido por un nivel en cada una de las competencias.

En el anexo 1 se adjunta el modelo de gestión al completo, que es conocido en la compañía como “diccionario de competencias”.

2.3. Introducción a la compañía.

La compañía objeto del estudio pertenece al sector de la industria alimentaria. La misma contaba, en el año 2011, con 16 centros productivos y tiene a su servicio a 3600 trabajadores. Ha habido un aumento importante del número de trabajadores desde el año 2006, cuando habían 1700 trabajadores². Este aumento, sumado a la prioridad por cubrir los nuevos puestos con promociones internas, puede ser una de las causas de este déficit competencial entre sus mandos intermedios. Operarios de plantas de alimentación que trabajaban para servir mercados locales, han tenido que asumir responsabilidades de mandos intermedios. A esto habría que sumar, el poco tiempo en que se ha producido el cambio, el no contar con formación adecuada, y el cambio a un mercado global, exportándose referencias incluso a Estados Unidos.

La fábrica donde se desarrollo el proyecto cuenta con 10 líneas de producción. El número de operarios es de 264, de los cuales 248 pertenecen al departamento de producción y 16 al departamento de mantenimiento. Asimismo el departamento de producción cuenta con los siguientes mandos

² Información obtenida de la memoria anual año 2011 de la compañía que por un contrato de confidencialidad no se revelará.

intermedios: 6 jefes de equipo, 4 encargados de turno y un encargado general. Mantenimiento cuenta con 4 jefes de turno, 2 encargados y 1 jefe del departamento. Por otra parte, en la planta también trabajan 4 personas en el departamento de calidad, 2 en recursos humanos y 5 en logística. Todos ellos bajo la responsabilidad de un director de fábrica. En la imagen 1 se puede ver el organigrama de los departamentos de la fábrica, donde están coloreados en rojo, el detalle de los mandos intermedios del departamento de producción, a los cuales se ha dirigido el plan de coaching.

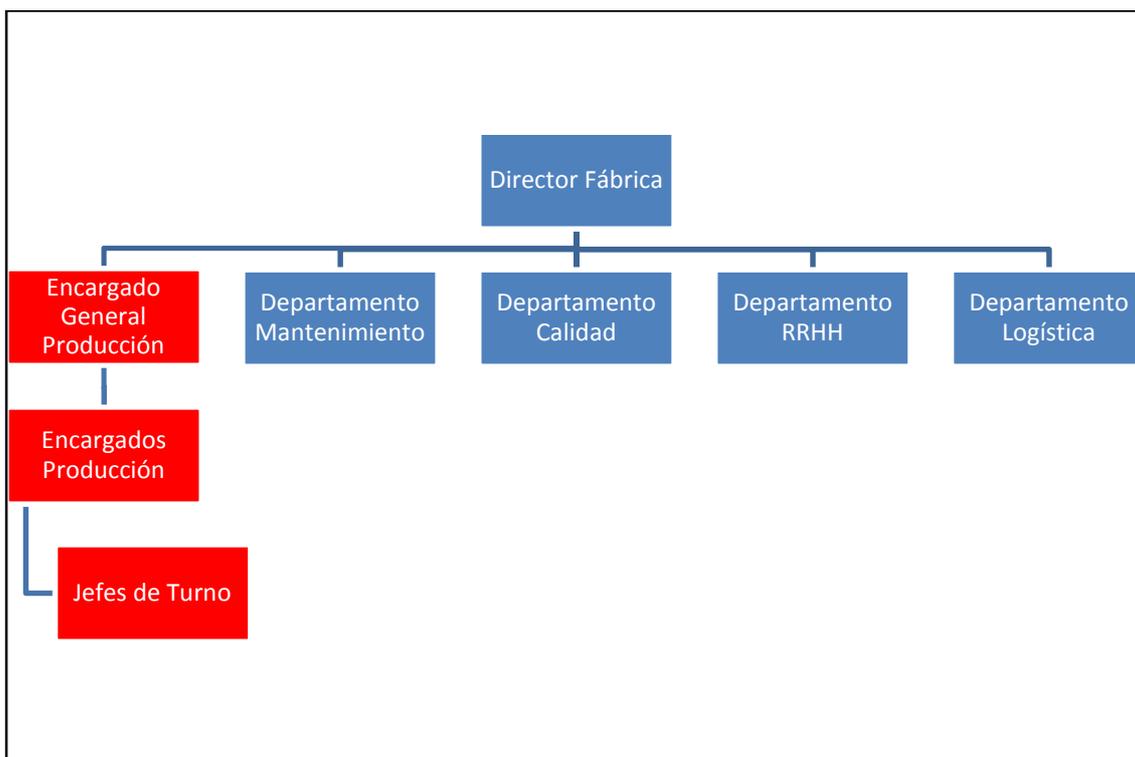


Imagen 1: Organigrama de los departamentos de la fábrica.

Fuente: Elaboración propia.

2.4. Metodologías de coaching.

En relación al modo de ejecutar un coaching con el objetivo de cambiar la conducta de un empleado, existen dos corrientes principales, la psicológica y la del comportamiento (Efron, 2006). La primera trata de entender el porqué de un determinado comportamiento, buscando en el tipo de personalidad o las experiencias de un individuo las causas de su actuación. Normalmente incluye el uso de una valoración psicológica, que se usa para ayudar al *coachee*

(empleado sujeto a coaching), a entender estos comportamientos como base para ayudarlo en el cambio. Esta aproximación coloca en el medio de la relación al *coach* (persona que da soporte al *coachee*) como el principal responsable del cambio.

La aproximación por comportamiento da por hecho que nuestro comportamiento es en gran parte la consecuencia de nuestras interacciones con amigos, familia y compañeros a lo largo del tiempo. Nuestros comportamientos son aquellos por los que hemos sido recompensados, o al menos no disuadidos, durante estas relaciones. Estos comportamientos pueden ser beneficiosos o perjudiciales según la posición que se ocupa. El coaching de comportamiento investiga las conductas que se han de cambiar a través de entrevistas con el *coachee*. Estas nuevas conductas se desarrollarán de la misma forma que un líder ha desarrollado su conducta. El líder se comportará de una determinada forma, se le reforzará si este comportamiento es bueno y así progresivamente hasta que desplace al comportamiento anterior. Este tipo de coaching pone al *coachee* en el centro de la relación, puesto que es el único que puede cambiar sus comportamientos. El *coach* es un facilitador, no la persona responsable de cambiar comportamientos.

Un ejemplo de la metodología del coaching por comportamiento es la empleada por Goldsmith (2006). La misma defiende que es posible un cambio de comportamiento siguiendo un proceso compuesto por estas 8 etapas: involucrar a los mandos en determinar los comportamientos deseados en el rol a adoptar, involucrar a los mandos en determinar ante quién se ha de responder y sobre qué, recoger la opinión de los mandos, llegar a un acuerdo sobre los comportamientos claves a cambiar, responder ante sus superiores para obtener sugerencias, recibir planes de acción de los mandos sobre cómo van a llevar a cabo sus compromisos de cambio, desarrollar un proceso de seguimiento de la ruta a seguir, revisar los resultados y empezar de nuevo el ciclo.

Otros autores defienden un coaching basado en la corriente psicológica. Por ejemplo, Natale y Diamante (2005) critican por simplista la corriente de comportamiento, ya que no tienen la visión de que el comportamiento es una

respuesta automática a una situación y se debe entrenar para corregir una pobre e inadecuada respuesta. Estos autores, a través de su modelo 4F, defienden que esto sólo producirá un cambio en el comportamiento superficial y temporal, sin continuidad en la organización. Para ellos un individuo es lo que hace, lo que piensa y lo que siente. Por tanto en su modelo defienden el rol importante tanto del comportamiento, como del conocimiento, el afecto y la psicología, y su interacción. Según este modelo, los mecanismos internos del individuo afectarán los externos. Por tanto asumen que para cambiar el comportamiento externo, es necesario entender y calibrar los mecanismos internos del individuo.

En el caso que nos ocupa, la consultora BPC emplea una metodología propia que ha desarrollado y empleado con éxito a lo largo de varios proyectos. La misma sigue las directrices de la escuela de coaching por comportamiento. Esto es debido, en primer lugar a la formación de los consultores de BPC. Los mismos son, principalmente, ingenieros y antiguos directores de departamento con amplia experiencia, y no hay ningún psicólogo. Estos consultores conocen los comportamientos que les han llevado al éxito en otras ocasiones, y tratan de trasladar esta experiencia a los proyectos en los que trabajan. Por otra parte, la mayoría de proyectos en los que trabaja BPC tienen una duración de entre 6 meses y 1 año. En este tiempo hay que demostrarle al cliente que se produce una mejoría en su cuenta de resultados. Por tanto, sólo el hecho de tratar de entender las causas de los comportamientos erróneos de los empleados, llevaría ya mucho tiempo, sin que este trabajo fuera a garantizar resultados. Por el contrario, en este tiempo, sí que se puede detectar los comportamientos erróneos de los empleados, e instar, a través de un plan de coaching, a cambiarlos.

Por último, BPC tiene el convencimiento de que, dado el perfil de los mandos con los que trabajamos, la escuela psicológica no es la apropiada para fomentar un cambio de comportamiento en los mismos, ya que serviría como excusa al mando para eludir sus responsabilidades. Tal como indica Goldsmith (2002): “no es una razón consistente echarle la culpa de tu comportamiento a mamá y papá, cuando se tienen cerca de cincuenta años”.

3. Metodología.

La metodología de coaching presentada en este punto es la usada por la consultora BPC en sus proyectos. Estos proyectos se caracterizan por quedar implantados a nivel operativo en fábrica en un plazo menor a un año. Por tanto, tal como se comenta en el punto anterior, se descarta la escuela psicológica. Un coaching según esta escuela requeriría más tiempo, al tener que sacar a la luz las causas subyacentes, que determinan los comportamientos del mando intermedio. Asimismo, esta búsqueda tendría que llevarse a cabo por psicólogos, que podrían tener diferentes interpretaciones del mismo hecho.

Por el contrario el coaching basado en la escuela de comportamiento, se basa en corregir conductas erróneas por parte de los mandos intermedios. Estas conductas son hechos objetivos que son observados por los consultores de BPC. Los consultores corrigen estas conductas en base a la norma de conducta que requiere la empresa cliente. Por tanto, a pesar de la existencia de un elemento subjetivo en la persona del consultor, la interpretación se reduce al máximo. Por ejemplo, ante una desviación de la conducta con respecto a los estándares de la compañía, el consultor detecta esta conducta y lo hace saber al mando para que la corrija. No se plantea el porqué de esa conducta, simplemente trabaja para que la misma se corrija, o de lo contrario, este mando no será el adecuado para el puesto.

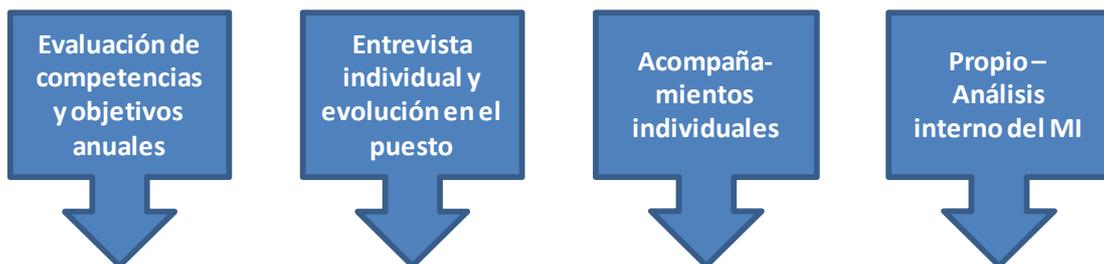
Este cambio de conducta se trata de conseguir con el plan de coaching que se detalla a continuación. El mismo está compuesto por 9 fases, cuyo orden queda reflejado en la imagen 2. Posteriormente se describe el sentido de cada una de estas fases.

PLAN DE COACHING PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN MANDOS INTERMEDIOS

FASE 1: COMUNICACIÓN DEL PLAN



FASE 2: EVALUACIÓN INDIVIDUAL



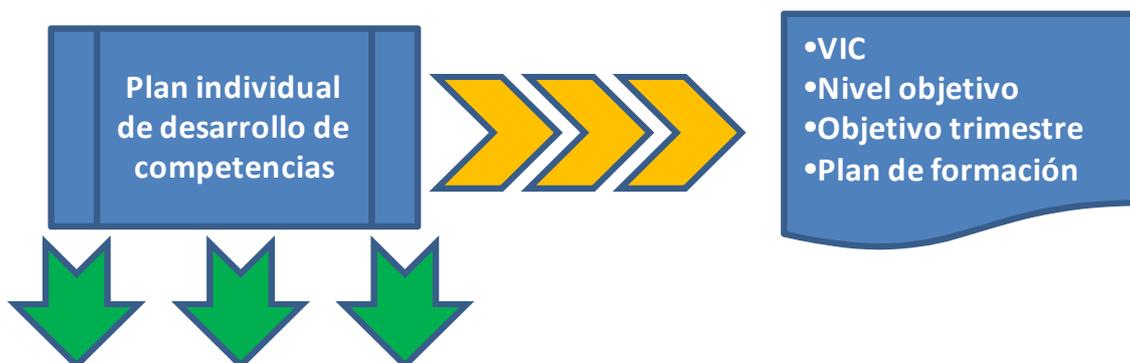
FASE 3: UNIFICACIÓN DE LAS VALORACIONES



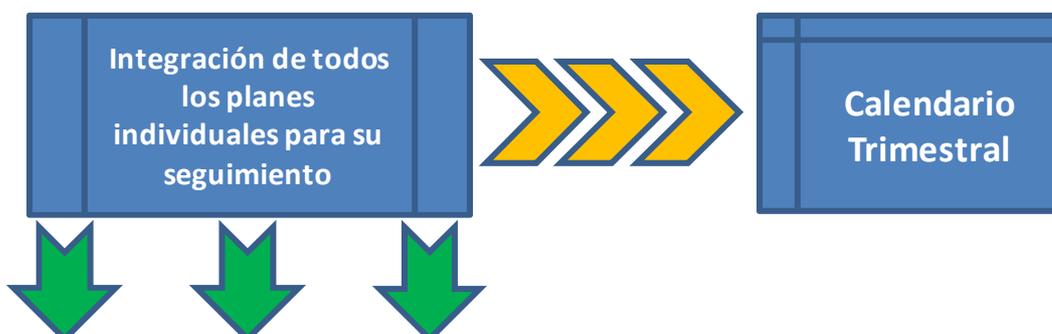
FASE 4: REUNIÓN INDIVIDUAL DE VALORACIÓN



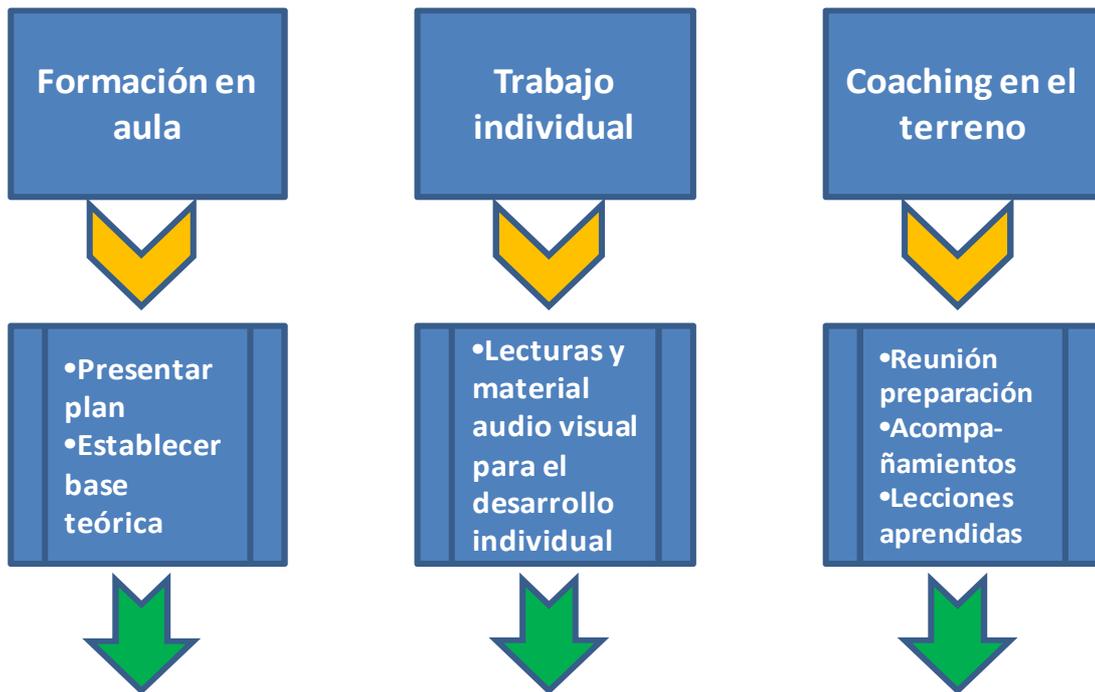
FASE 5: PLAN INDIVIDUAL DE LANZAMIENTO



FASE 6: CALENDARIO GLOBAL



FASE 7: COACHING



FASE 8: EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS



FASE 9: FIJACIÓN OBJETIVOS PRÓXIMO AÑO



Imagen 2: Diagrama de proceso del plan de coaching.

Fuente: Elaboración propia.

3.1. Fase 1: Comunicación del plan.

La primera fase del plan es la comunicación del mismo. En la misma se informará a todas las partes implicadas de los objetivos del mismo y de lo que se espera de cada uno. Una buena comunicación del proyecto será imprescindible para conseguir un alineamiento de los mandos intermedios, con los objetivos del mismo. Por tanto, para solventar todas las dudas e incertidumbres que pudieran surgir, se realizará tanto una comunicación colectiva a todos los participantes en el programa, como otra individual a cada mando intermedio.

3.1.1. Comunicación colectiva.

El responsable de RRHH de la división, junto con el director de fábrica, convocarán a una reunión a todos los mandos intermedios que participarán en el programa de coaching. El objetivo de esta reunión es dar a conocer a los mandos intermedios el sistema de gestión por competencias de la compañía. Asimismo se presentará el plan de coaching, que tiene como fin el desarrollo de las competencias de los mandos intermedios de fábrica.

3.1.2. Comunicación individual a cada mando intermedio.

Tras la comunicación colectiva, el director de fábrica y el jefe del departamento de RRHH, se reunirán individualmente con cada mando intermedio participante en el programa. En estas reuniones se explicará en detalle el plan de desarrollo por competencias y se informará a cada mando, sobre las expectativas de desarrollo que se tienen en ellos. Se atenderá a las circunstancias individuales de cada uno.

3.2. Fase 2: Evaluación individual.

Tras la comunicación del plan, el siguiente hito será establecer para cada mando intermedio, su nivel inicial en cada una de las competencias que forman parte del sistema de gestión.

Para establecer esta valoración inicial, se tendrán en cuenta distintos puntos de vista. Esto tiene como objetivo, reducir la subjetividad y consensuar la decisión entre las partes implicadas con el fin de alinear los esfuerzos. A continuación se describen las cuatro fuentes de información.

3.2.1. Evaluación de competencias y objetivos anuales.

Esta es la herramienta que hasta ahora ha usado la compañía para valorar el desempeño y las competencias de los mandos intermedios, y es usada asimismo, para marcarles sus objetivos individuales. Se trata de una encuesta empleada por el departamento de RRHH, estandarizada para toda la compañía, y con la que cada mando evalúa a sus subordinados.

3.2.2. Entrevista individual y evaluación del mando intermedio.

El director de fábrica realizará una evaluación de competencias de cada mando intermedio a su cargo. Para ello se apoyará en una entrevista personal, así como de las evidencias obtenidas en el seguimiento del desempeño de su trabajo. El director de fábrica presentará los resultados de cada mando por competencia, según los niveles definidos en el sistema de gestión.

3.2.3. Acompañamientos del mando intermedio por parte de BPC.

Durante el proyecto llevado a cabo por la consultora BPC, sus consultores han realizado acompañamientos a los mandos intermedios durante su trabajo. En los mismos se han registrado las conductas observadas ante situaciones de trabajo. Estas evidencias servirán como base para valorar su nivel en cada una de las competencias. Estas evaluaciones se presentarán según la escala de valoración de competencias de la compañía. Se presentarán los resultados para cada uno de los mandos y cada una de las seis competencias a trabajar. Los resultados se presentarán en un gráfico tal como se muestra en la imagen 3. En el mismo se indicará tanto el nivel actual como el nivel objetivo a alcanzar.

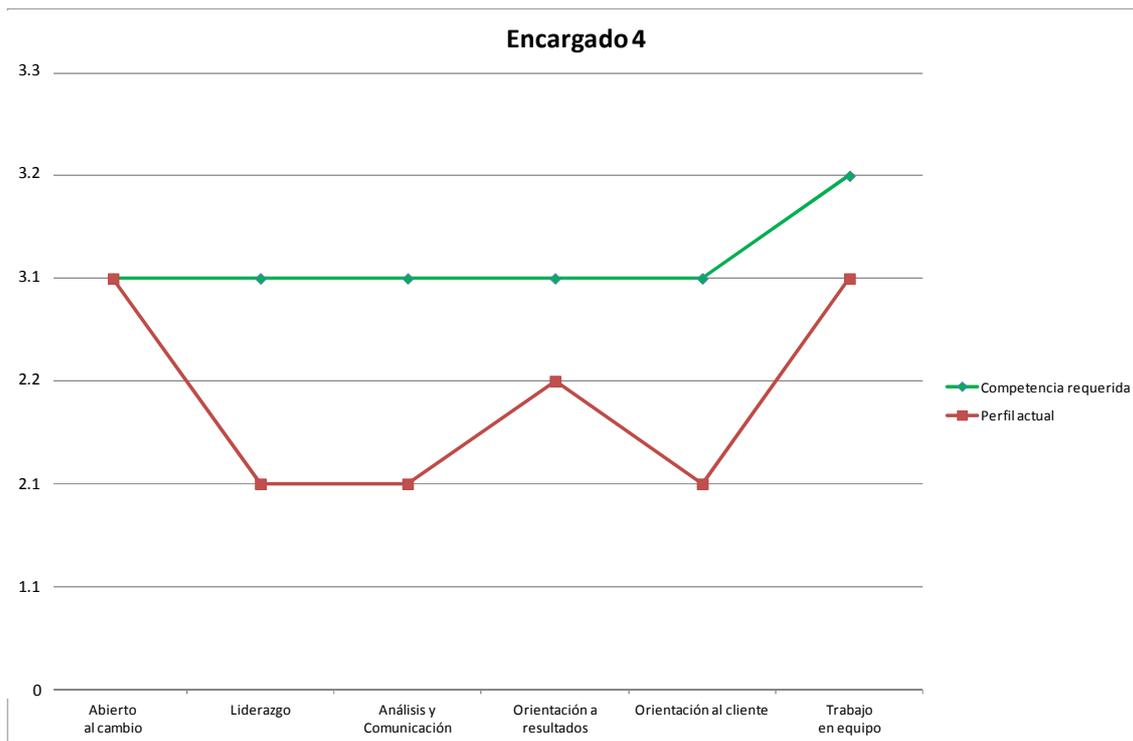


Imagen 3: Ejemplo de valoración inicial de un mando intermedio realizada por BPC.

Fuente: Elaboración propia.

3.2.4. Autoevaluación propia del mando intermedio.

Con el objetivo de involucrar a los mandos intermedios en el proyecto, ellos mismos han de autoevaluar su nivel en cada una de las competencias a trabajar. Para ello, el mando se entrevistará con la dirección de RRHH de la división, donde mostrará su punto de vista. Con el fin de familiarizarlo con el sistema por competencias, y facilitar esta autoevaluación, el mando intermedio puede realizar un cuestionario compuesto por preguntas sencillas relacionadas con situaciones laborales. Cada pregunta tendrá tres opciones de respuesta que corresponderán con tres comportamientos diferentes. A cada respuesta se le asignará un valor (1, 3 ó 5 puntos), según se asemeje al comportamiento descrito en cada nivel del sistema por competencias. Al final del cuestionario se sumará el número total de puntos y se ubicará al mando intermedio en un nivel en cada una de las competencias. En la imagen 4, se muestra un ejemplo del cuestionario para la competencia de trabajo en equipo.

<p>1. Cuando en su turno de trabajo surge algún problema en una línea, su primera acción es...</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Convoco una reunión de trabajo con los involucrados en el mismo donde todos aportan soluciones. b) Gestiono yo personalmente la solución, llamando a mantenimiento o captando la información que necesito de diferentes fuentes. c) Llamo a mantenimiento y que lo solucionen ellos, que para eso están.
<p>2. ¿Cómo considera que es la relación entre los miembros de su equipo?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) La normal en una fábrica, nos saludamos pero en el trabajo cada uno va a lo suyo. b) Bastante mala, varios miembros no se hablan y no los puedo poner juntos y existen bastantes “piques”. c) Buena, se ayudan durante el trabajo y trabajan juntos para conseguir los objetivos. Se sienten responsables de los resultados globales de su turno.
<p>3. Si le encargan alguna tarea y no sabe realizarla...</p> <ul style="list-style-type: none"> a) La intento sacar adelante yo sólo, y si luego no está bien ya me lo dirán. b) Intento pedir ayuda a alguien de confianza para ver si me aporta ideas. c) Comunico mi desconocimiento a mi jefe o compañeros y les pido ayuda para realizarla.
<p>4. El informe mensual muestra que se han obtenido unos buenos resultados en sus turnos, ¿qué piensa?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Sin duda, he trabajado muy duro durante este mes y estos resultados son su consecuencia. b. He de felicitar a los miembros del equipo porque sin ellos no habría sido posible. c. He de analizar que miembros de mi equipo lo han hecho bien y felicitarlos sólo a ellos.
<p>5. ¿Le gusta trabajar en equipo?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) A veces es divertido pero otras veces acabas harto de tratar con la gente. b) Si. Encuentro motivador alcanzar los objetivos con la aportación de mis compañeros. c) No. Prefiero trabajar sólo ya que así no dependo de nadie.

Imagen 4: Ejemplo de cuestionario de autoevaluación para el mando intermedio.

Fuente: Elaboración propia.

3.3. Fase 3: Unificación de las valoraciones externas.

La dirección de RRHH de la división y de la fábrica integrarán las tres primeras valoraciones (valoración del desempeño, del director de fábrica y de la consultora BPC) en una única. De esa forma se obtendrá una única valoración de competencias por cada mando intermedio.

3.4. Fase 4: Reunión individual de valoración.

Una vez obtenida una valoración por parte de la empresa, se convocará a una reunión individual a cada mando intermedio con el objetivo de consensuar el nivel de partida en cada una de las competencias. En esta reunión se compararán la evaluación de RR.HH. (unificada) con la autoevaluación realizada por el mando intermedio. Cada una de las partes aportará las evidencias que justifiquen su valoración. Se negociarán las diferencias en las valoraciones para alcanzar una valoración consensuada. No obstante, en caso de no llegar a un acuerdo, la valoración de RRHH tendrá un peso del 75%, en la valoración inicial de partida.

De esta manera obtendremos una valoración inicial consensuada "VIC", para cada una de las competencias a trabajar. A continuación se le propondrá al mando intermedio un plan de desarrollo con la formación a realizar y el objetivo a alcanzar.

3.5. Fase 5: Elaboración del plan individual de desarrollo.

Una vez establecido el VIC para cada una de las competencias, se propondrá un plan individual de desarrollo para cada mando intermedio. El mismo tiene como objetivo que cada mando intermedio alcance, en el marco del sistema por competencias de la compañía, el nivel requerido para el puesto que ocupa.

Este plan se compondrá de sesiones en aula, dónde se impartirá formación teórico-práctica sobre la competencia a desarrollar; material formativo de refuerzo, compuesto principalmente por libros, artículos y manuales, con el fin de que el mando intermedio refuerce los conceptos, y sesiones de coaching o acompañamientos, dónde se realizará un seguimiento del mando durante su turno de trabajo y se le proporcionará un "feedback" continuo sobre sus

decisiones y comportamientos. La consultora BPC presentará una ficha resumen con los contenidos del plan a la dirección de RRHH de la división. Una vez este plan sea validado por la dirección de RRHH, esta ficha servirá como referencia para todas las partes. En la imagen 5, se puede ver un ejemplo del contenido de esta ficha, y en el anexo 2 se adjuntan todas las fichas para los encargados de producción.

PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL DE COMPETENCIAS							
Nombre: Encargado 1			Puesto: Encargado				
COMPETENCIAS A DESARROLLAR FUNCIONES A POTENCIAR		Nivel actual puesto	Nivel requerido en puesto	Objetivo fin coaching	ACCIONES DE MEJORA		
					Formación Aula	Formación Individual:	Coaching Nº Sesiones
	ABIERTO AL CAMBIO	2.1	3.1	2.2			
1.1	ACEPTACIÓN				Primera sesión en aula junto con el diccionario de competencias.		1 sesión especialmente orientada a esta competencia
2.1	INTERIORIZACIÓN					El corazón del cambio	
2.2	FACILITA						
3.1	PROMUEVE					Lectura: ¿Quién se ha comido mi queso?	
	LIDERAZGO	1.1	3.1	2.1	Segunda sesión en aula.		Competencia principal. A desarrollar en las 6 sesiones de coaching.
1.1	ACEPTACIÓN					Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva	
2.1	INTERIORIZACIÓN						
2.2	FACILITA					La inteligencia emocional	
3.1	PROMUEVE						

Imagen 5: Ejemplo de ficha resumen del plan de desarrollo individual.

Fuente: Elaboración propia.

El plan de desarrollo se implementará de la siguiente forma: en primer lugar se introducirá a los mandos intermedios, a través de la formación en aula, en la competencia a trabajar. En esta sesión se repartirá el material bibliográfico para trabajar individualmente y reforzar los contenidos. Por último, en las sesiones de acompañamiento, se trabajarán a nivel práctico los conceptos introducidos. Para ello, antes del comienzo de su turno de trabajo, el consultor de BPC se reunirá con el mando intermedio, donde se le informará sobre las competencias a trabajar. Durante el turno, el consultor acompañará al mando, observará sus comportamientos en el desempeño de su trabajo y le ofrecerá un feedback en relación a los mismos. Por último, al final del turno se le comunicará al mando los puntos a reforzar, mostrándole las evidencias en las que se basan esas conclusiones, así como sus puntos fuertes. Además, en esta reunión posterior,

se revisarán las desviaciones con respecto al plan, y se informará al mando sobre su progreso, las actividades futuras y las acciones a tomar.

En la ficha resumen del plan se añade una columna de valoración de la formación en una fecha dada. Con el objetivo de definir el nivel en una competencia objetivamente, y realizar unas valoraciones de los mandos transparentes, se ha elaborado un documento, donde se describen los comportamientos laborales que corresponden a cada uno de los niveles en cada competencia. En la imagen 6 se muestra un ejemplo de este documento y en el anexo 3 se adjunta el documento completo.

DESARROLLO COMPETENCIA DE ORIENTACIÓN A RESULTADOS				
Nombre:			Puesto:	
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	VALORACION A FECHA	VALORACION A FECHA	VALORACION A FECHA	COMENTARIOS / EVIDENCIAS
GRADO 1.1: ACEPTACIÓN				
REALIZA SUS TAREAS INDIVIDUALES Y COLECTIVAS, EN TIEMPO Y PLAZO.				
RESPECTA LOS PROCEDIMIENTOS INSTAURADOS EN LA EMPRESA.				
ES CAPAZ DE REALIZAR CAMBIOS PUNTUALES EN SU COMETIDO DIARIO PARA ALCANZAR RESULTADOS ANTE UNA SITUACIÓN QUE LO REQUIERA.				
REGISTRA TODO EL TRABAJO REALIZADO PARA SU POSTERIOR ANÁLISIS (RELLENAR PARTES...)				
GRADO 2.1: INTERIORIZACIÓN				
IDENTIFICA LAS INEFICIENCIAS EN SU TRABAJO Y MODIFICA SU FORMA DE TRABAJAR PARA ERRADICARLAS.				
REALIZA UN AUTOCONTROL SOBRE SU TRABAJO.				
PROPONE PROCEDIMIENTOS EN SU TRABAJO QUE IMPLIQUEN UNA MEJORA EN EL DESEMPEÑO DE TODA EL ÁREA.				
SABE ADAPTARSE A LOS CAMBIOS NO ESPERADOS CON EL FIN DE CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS				
GESTIONA SU TIEMPO ADECUADAMENTE. ES CAPAZ DE CUMPLIR CON SUS RESPONSABILIDADES SIN AGOBIOS.				
GRADO 2.2: FACILITACIÓN				
REVISAS CON SU EQUIPO REGULARMENTE EL GRADO DE AVANCE HACIA LOS OBJETIVOS.				
CUMPLE CON SUS OBJETIVOS Y ESTIMULA A LOS MIEMBROS DE SU EQUIPO PARA SUPERAR LOS SUYOS.				
CUMPLE CON SUS TAREAS EN TIEMPO Y CALIDAD. GESTIONA ADECUADAMENTE SU TIEMPO DE TRABAJO Y NO REQUIERE RECURSOS EXTRAS.				
ES RESPONSABLE DE SUS ACCIONES Y LAS DE SU EQUIPO.				
TIENE UN PLAN PARA LOGRAR SUS OBJETIVOS QUE ES COMUNICADO ABIERTAMENTE A SU EQUIPO				
GRADO 3.1: PROMOCIÓN				
ES CAPAZ DE IMPLANTAR CAMBIOS EN SUS MÉTODOS DE TRABAJO CUYO RESULTADO ES UN AUMENTO EN LA EFICIENCIA.				
TIENE EN CUENTA LOS OBJETIVOS Y SU PLAN PARA ALCANZARLO, ASÍ COMO EL PROGRESO HACIA LOS MISMOS, VALIDÁNDOLOS CONTINUAMENTE PARA QUE SIGAN SIENDO REALISTAS.				
ASUME LA RESPONSABILIDAD DE LOS RESULTADOS DE SU EQUIPO Y CONTINUAMENTE LO MOTIVA PARA LA SUPERACIÓN DE LOS MISMOS.				
SIEMPRE TIENE EN CUENTA EL GRADO DE EFICIENCIA DE SUS ACCIONES Y LAS CONSECUENCIAS DE LAS MISMAS.				

Imagen 6: Ejemplo de la ficha que describe las conductas por nivel y competencia.

Fuente: Elaboración propia.

3.6. Fase 6: Calendario global.

Los planes individuales de cada mando se integrarán en un calendario global. Este documento servirá para, de una forma rápida, seguir la ejecución del proyecto. Este plan global consiste básicamente en un calendario trimestral

evidencias sobre la correcta asimilación y aplicación de los conceptos que componen cada nivel. Estas evidencias marcarán la adquisición o no de un nivel competencial por parte del mando intermedio.

3.7.1. Formación en aula.

La primera parte de la formación se realizará en el aula. La misma consistirá en una presentación por parte del consultor donde se abordarán las diferentes competencias que componen el sistema de gestión de la compañía. En total habrá cuatro sesiones que se repetirán, para que de este modo, todos los mandos intermedios puedan asistir. Cada sesión durará dos horas aproximadamente y se realizará los martes tras la reunión semanal de producción. En la primera sesión se abordarán los temas desarrollo de competencias y la gestión del cambio, en la segunda sesión liderazgo, orientación a resultados y análisis y comunicación. En la tercera sesión se tratarán los temas trabajo en equipo, abierto al cambio y orientación al cliente. Una cuarta sesión servirá para repasar puntos concretos e incidir en los conceptos más importantes. El objetivo de esta actividad es asentar una base teórica homogénea en todos los mandos intermedios, que sirva para desarrollar estas competencias en la práctica.

La primera sesión además servirá de lanzamiento para el comienzo de los acompañamientos. En la misma se realizará una presentación del diccionario de competencias de la compañía, con el fin de dar a conocer a los mandos intermedios, el baremo con el cual se determinará su nivel competencial. Una vez realizada esta primera sesión comenzarán los acompañamientos en el terreno. El resto de sesiones en aula se impartirán en las semanas sucesivas, en paralelo con los acompañamientos. De este modo se prestará especial atención a los puntos a reforzar observados durante los acompañamientos.

En las sesiones se utilizará un lenguaje lo más claro y sencillo posible, y se expondrán ejemplos prácticos para lograr una mejor comprensión de los conceptos por parte de los mandos intermedios. La formación primará la participación de los asistentes y la resolución de las posibles dudas. En el anexo 5 se adjuntan ejemplos de las presentaciones para las competencias de orientación a resultados, trabajo en equipo y liderazgo.

3.7.2. Trabajo individual.

En las sesiones en aula se propondrán una serie de libros, artículos y películas que tengan relación con el tema de las competencias tratadas. De esta forma se tratará que los mandos intermedios asimilen estos conceptos más fácilmente.

3.7.3. Coaching en el terreno.

La principal actividad en el proceso de formación son los acompañamientos en el terreno o “coaching”. En los mismos, el consultor acompañará a un mando intermedio durante un turno o medio turno de trabajo. También es posible que varios formadores acompañen a un equipo de trabajo compuesto por encargado y jefe/s de turno. De esta forma se evaluará con más precisión la dinámica del equipo ante una situación cotidiana.

Ejemplo de una sesión de coaching.

A partir del plan individual de formación, se ha desarrollado para cada mando intermedio un guión para cada una de las sesiones de coaching. Este documento consta en primer lugar de una hoja resumen tal como se muestra en la imagen 8. En la misma se registra el nivel inicial que el mando tiene en cada una de las competencias. Al lado, está marcado el nivel objetivo, que es el nivel que ha de alcanzar el encargado tras las seis sesiones de coaching. Debajo de cada una de las competencias están definidas las características que definen el nivel objetivo. Así pues se define inequívocamente las capacidades y/o competencias que un encargado ha de tener para alcanzar un nivel en la escala de competencias. En esta hoja, también se indican las acciones que se están implementando para formar al encargado. Por último, hay un apartado donde se registrará tras las seis sesiones, si el mando intermedio ha mostrado los comportamientos que son requeridos para alcanzar un nivel en cada competencia.

RESUMEN PLAN DE FORMACIÓN			PLAZO: SEMANA 38 A SEMANA 48			
Nombre: Encargado 1			Puesto: Encargado			
FUNCIONES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR	INICIO	OBJETIVO	ACCIONES DE MEJORA			Fecha: SEMANA 50
			Formación Aula	Trabajo individual	Coaching Sesión número	Valoración
LIDERAZGO	1.1	2.1	27/09/2011	Lecturas		
SE RESPONSABILIZA DEL DESEMPEÑO DE LOS MIEMBROS DE SU EQUIPO.				Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva	sesión 1	
SUS COMPAÑEROS LE CONSULTAN ANTE DUDAS EN SU TRABAJO.					sesión 3	
TIENE EN CUENTA LAS OPINIONES DE SUS COMPAÑEROS Y SUS COMPAÑEROS TIENEN EN CUENTA SUS INDICACIONES.				La inteligencia emocional	sesión 1	
IDENTIFICA VIRTUDES Y DEFECTOS DE LOS MIEMBROS DE SU EQUIPO. ES CAPAZ DE DISTRIBUIR A LOS COLABORADORES DE SU TURNO ATENDIENDO A SUS CARACTERÍSTICAS.					sesión 2	
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	2.1	2.2	27/09/2011	Lecturas		
REVISAS CON SU EQUIPO REGULARMENTE EL GRADO DE AVANCE HACIA LOS OBJETIVOS.				La meta	sesión 3	
CUMPLE CON SUS OBJETIVOS Y ESTIMULA A LOS MIEMBROS DE SU EQUIPO PARA SUPERAR LOS SUYOS.					sesión 2	
CUMPLE CON SUS TAREAS EN TIEMPO Y CALIDAD. GESTIONA ADECUADAMENTE SU TIEMPO DE TRABAJO Y NO REQUIERE RECURSOS EXTRAS.					sesión 2	
ES RESPONSABLE DE SUS ACCIONES Y LAS DE SU EQUIPO.					sesión 1	
TIENE UN PLAN PARA LOGRAR SUS OBJETIVOS QUE ES COMUNICADO ABIERTAMENTE A SU EQUIPO.					sesión 3	

Imagen 8: Ejemplo de la hoja resumen para el seguimiento de la formación.

Fuente: Elaboración propia.

Esta hoja resumen está acompañada por otras hojas que sirven como guión de seguimiento de cada una de las sesiones de coaching. En la imagen 9 se muestra un ejemplo de esta hoja y en el anexo 6 se adjuntan todas las hojas de seguimiento. En cada una de las sesiones se hará hincapié en los comportamientos que definen las distintas competencias. En las sesiones de ocho horas se trabajarán especial y conjuntamente las competencias de liderazgo, orientación a resultados, y trabajo en equipo. Para ello se prestará especial atención al uso que hacen los mandos de las herramientas de gestión de la compañía, por ejemplo, las reuniones operativas Top 5 y TOP 30, la preparación de las reuniones para la mejora continua (UBT), o el seguimiento y análisis de los KPI en cada una de las líneas de producción.

En las siguientes sesiones de cuatro horas, se reforzarán las competencias adquiridas en las tres primeras sesiones. Además se tratarán las competencias de análisis y comunicación, abierto al cambio y orientación al cliente, a través de la búsqueda de situaciones durante su trabajo, en las que los mandos requieran de estas competencias; por ejemplo el modo en que los mandos forman a sus colaboradores, la gestión del mando de una reclamación, del

lanzamiento de un nuevo producto o la adopción de nuevos métodos de trabajo y/o procedimientos.

A pesar de que los objetivos de cada sesión estarán enfocados a una competencia, en todos los acompañamientos también se tendrán en cuenta los comportamientos que muestren evidencias en el resto de competencias.

SEGUIMIENTO SESIÓN		SESIÓN Nº 1 FECHA: SEMANA 39		DURACIÓN: 8 HORAS	
Encargado 1		PREPARACIÓN COACHING	COACHING DURANTE EL TURNO DE TRABAJO		REUNIÓN FINAL
FUNCIONES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR		NOTAS DE LA REUNIÓN Y COMENTARIOS	PUNTOS A MEJORAR DURANTE EL COACHING	COMENTARIOS Y OBSERVACIONES	LECCIONES APRENDIDAS, AVANCES Y ÁREAS DE MEJORA.
LIDERAZGO			PREPARACIÓN KP1, TOP 5, TOP 30, TOP 60 Y LIST.		
SE RESPONSABILIZA DEL DESEMPEÑO DE LOS MIEMBROS DE SU EQUIPO.			¿Supervisa el desempeño de sus jefes de equipo y colaboradores durante el turno? ¿Cómo? ¿Pide explicaciones ante situaciones de los miembros de su equipo?		
TIENE EN CUENTA LAS OPINIONES DE SUS COMPAÑEROS Y SUS COMPAÑEROS TIENEN EN CUENTA SUS INDICACIONES.			¿Anota las indicaciones hechas por los miembros de su equipo? ¿Cumple su equipo con las órdenes que le ha dado el encargado? ¿Cómo asegura que las cumple?		
ORIENTACIÓN A RESULTADOS			PREPARACIÓN KP1, TOP 5, TOP 30, TOP 60 Y LIST.		
ES RESPONSABLE DE SUS ACCIONES Y LAS DE SU EQUIPO.			Al final del turno, ¿cómo reacciona ante los resultados obtenidos?, ¿realiza algún análisis de los mismos o le resulta indiferente?		
TRABAJO EN EQUIPO			PREPARACIÓN KP1, TOP 5, TOP 30, TOP 60 Y LIST.		
FACILITA LA COMUNICACIÓN Y COOPERACIÓN ENTRE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO CON EL FIN DE LOGRAR OBJETIVOS.			¿Establece objetivos comunes para el equipo? ¿Realiza el desempeño de los diferentes miembros del equipo con el objetivo de todos? ¿Crea canales de comunicación entre los miembros del equipo?		
IDENTIFICA LAS FORTALEZAS DE SU EQUIPO Y LAS USA PARA ALCANZAR OBJETIVOS.			¿Conoce por el nombre a los miembros de su equipo? ¿Sabe cuáles son las virtudes de los miembros de su equipo? ¿Distribuye a su equipo según los requerimientos del puesto y sus puntos fuertes?		

Imagen 9: Ejemplo del guión para el seguimiento de las sesiones de coaching.

Fuente: Elaboración propia.

Por tanto, el proceso de coaching es el siguiente. En primer lugar se mantiene una breve reunión inicial con el mando intermedio, el *coach* (consultor) realiza una breve introducción al encargado de los puntos que se van a trabajar en esa sesión de coaching. Le recuerda los conceptos básicos de las competencias a trabajar y los objetivos a cumplir según el diccionario de competencias de la compañía. Asimismo le hace mención a las tareas durante su turno de trabajo a las cuales tiene que prestar especial atención, ya que definen el grado de competencia en los puntos a desarrollar. También se le recuerdan los conceptos base presentados en la formación teórica y en los trabajos individuales propuestos. Tras esta reunión inicial, el consultor acompaña al mando durante su turno de trabajo. Durante el mismo, el consultor observará y anotará las evidencias que definan el comportamiento del mando. Asimismo, el consultor ofrecerá ayuda y consejo al mando cuando sea requerido, aunque siempre le dejará actuar primero, ofreciéndole posteriormente un feedback.

Una vez terminada la sesión de coaching, el consultor mantendrá otra breve reunión con el mando. En la misma, el consultor ofrece su punto de vista, y entre los dos realizan una valoración conjunta de las situaciones vividas. Así

pues, se repasarán los puntos que se han trabajado durante la sesión, las acciones positivas que se han de reforzar y los comportamientos y situaciones vividas que se han de erradicar o mejorar. El consultor basará sus conclusiones en las evidencias que ha documentado durante la sesión de coaching. En esta reunión final, también se registrarán las lecciones aprendidas y se marcarán los objetivos para el próximo acompañamiento.

3.8. Fase 8: Evaluación de competencias.

Al final de la formación y del coaching en competencias, los consultores realizarán una evaluación de los mandos intermedios. Esta evaluación se basará en las evidencias observadas en el comportamiento de los mismos, y que han sido anotadas por los consultores, a lo largo del proyecto. Las mismas serán registradas en un documento, tal como se muestra en la imagen 10.

EVIDENCIAS SOBRE DESARROLLO COMPETENCIAS POR MANDOS INTERMEDIOS								
INC.	MANDO INTERMEDIO	FECHA	TURNO	COMPETENCIA	VALORACIÓN	EVIDENCIA	OBSERVADOR	OBSERVACIONES
1	Jefe de Equipo 1	02/08/2011	M	Análisis y Comunicación	MEJORABLE	El documento de pesaje de desperdicio no esta en la versión actualizada. No lo detecta cuando hace las rondas.	Consultor BPC	
2	Jefe de Equipo 1	02/08/2011	M	Abierto al cambio	EVITAR	El distribuidor de masas en L1 no esta funcionando. Cuando le preguntamos por el porque, defiende que los operarios no estan acostumbrados a no usarlo y no busca alternativas a los frenos del sistema implantado.	Consultor BPC	
3	Encargado 2	01/08/2011	N	Trabajo en equipo	ERRADICAR	Cuando voy a entregarle un documento para su análisis, me pide con muy malas maneras que se lo solicite en otro momento. "Haber sí ya vamos a empezar"	Consultor BPC	
4	Jefe de Equipo 1	03/08/2011	M	Liderazgo	MEJORAR	Aparece el problema avería en Flow Pack L8, la velocidad es alta porque se meten muchos lateros. Cuando no hay lateros no se baja. No toma iniciativas para definir criterio de aumento y disminución de velocidad coordinado con el resto del equipo de mando. Elude tomar la decisión. Insisto y lo pone de acción.	Consultor BPC	Hace comentarios aludiendo a que la velocidad debería ser baja pero no quiere contradecir las ordenes recibidas de su encargada.
5	Jefe de Equipo 4	02/08/2011	N		MEJORAR	Problema con la Flow-Pack en línea 5. Es llamada por la maquinista pero al llegar no habla con ella. Llama al de mantenimiento y al encargado pero muestra una actitud pasiva. No investiga en profundidad el problema, ni se comunica con la maquinista ni coordina las partes.	Consultor BPC	Análisis y comunicación, trabajo en equipo

Imagen 10: Registro de evidencias sobre desempeño en base a las competencias.

Fuente: Elaboración propia.

Estos registros servirán para realizar un seguimiento continuado de las evoluciones del mando intermedio. Durante las reuniones posteriores a las sesiones de coaching, se informará a los mandos sobre las evidencias registradas. Asimismo, semanalmente se realizará un seguimiento con RRHH y la dirección de fábrica, del avance del coaching.

La evaluación del mando se basará en todos los registros recogidos durante la formación y se realizará, si la dirección de RRHH lo estima necesario, una

prueba de nivel que certifique los conocimientos y asimilación de las competencias y capacidades desarrolladas. Esta evaluación se reportará a la dirección de RRHH y de fábrica.

3.9. Fase 9: Fijación objetivos próximo año.

Una vez presentadas las evaluaciones, la dirección de RRHH y de fábrica decidirá si el mando intermedio ha de recibir más formación por competencias. En este caso se diseñará el plan de desarrollo de competencias para el año siguiente. En el mismo se marcarán los objetivos a alcanzar en el primer y segundo semestre, y se procederá a ejecutar el plan, tal como se define en este manual.

4. Resultados.

Los resultados que aquí se muestran son los informes sobre los mandos intermedios que elaboró la consultora BPC al final del proyecto. Los mismos se presentaron a la dirección general y de recursos humanos del área de negocio, y a la dirección de fábrica. Estos informes se refieren a las evaluaciones del nivel competencial en cada una de las competencias, que forman parte del sistema de gestión de la compañía. De las cuatro evaluaciones que se proponen en el plan de trabajo, tres por parte de la compañía y una por parte de la consultora BPC, aquí sólo se presentan estas últimas. Las evaluaciones están basadas en los comportamientos observados en los mandos intermedios durante los acompañamientos realizados por parte de la consultora BPC. Estas conductas en el entorno laboral, se registraron y sirvieron de base para obtener las diferentes conclusiones.

Las evaluaciones de cada mando intermedio, constan en primer lugar, de una valoración cuantitativa de cada una de las competencias, al comienzo y al final del proyecto. Estas valoraciones se comparan con el nivel competencial exigido por la compañía. La presentación de las evaluaciones se realiza a través de un gráfico similar al mostrado en la imagen 11. En el anexo 7, se muestra la evolución en el nivel competencial de todos los mandos intermedios.

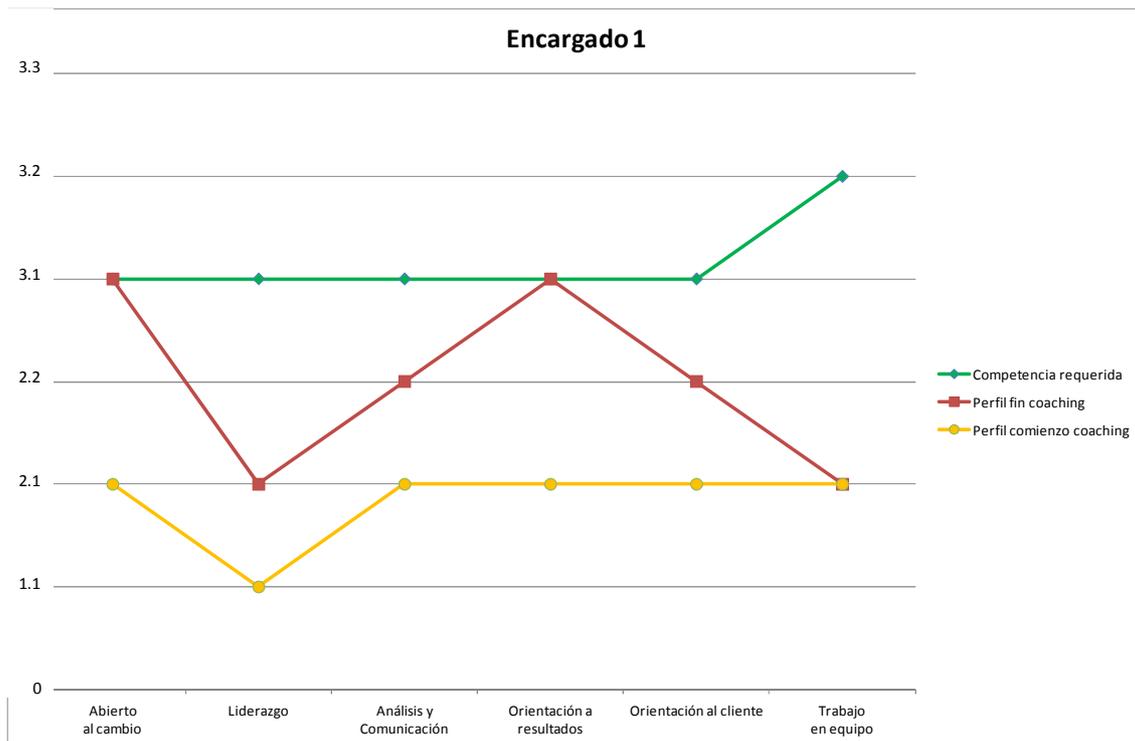


Imagen 11: Evaluación por competencias en encargado 1.

Fuente: Elaboración propia.

Las evaluaciones se completan con una descripción de las conductas clave del mando en el entorno laboral, referentes a las competencias del sistema de gestión. Asimismo se introducen conclusiones acerca del perfil competencial de los mismos, con el objetivo de facilitar a la dirección de recursos humanos y fábrica, la decisión sobre su idoneidad en el puesto de trabajo. Un ejemplo de este informe se muestra en la imagen 12. Los informes de todos los mandos intermedios se pueden consultar en el anexo 8.

EVALUACIÓN COMPETENCIAL

NOMBRE: ENCARGADO 1

PUESTO: ENCARGADO PRODUCCIÓN

FECHA: FINAL

Abierto al cambio:

Sabe hacer uso de las nuevas herramientas introducidas y no muestra dificultades para adaptarse a los cambios. Propone cambios con el objetivo de mejorar los procedimientos.

Liderazgo:

Asume la responsabilidad de su puesto en la toma de decisiones. Es un ejemplo para sus compañeros por su laboriosidad. No obstante le cuesta mucho esfuerzo que sus subordinados acaten sus ordenes con naturalidad lo que le provoca cierta frustración. Su carácter nervioso causa que a pesar de tomar buenas decisiones, algunas no se ejecuten rápidamente por la forma de ser comunicadas.

Análisis y comunicación:

Gran capacidad de análisis. Prepara bien las reuniones top 60 con los análisis de sus líneas. No termina de comunicar de una forma simple las conclusiones de sus análisis.

Orientación a resultados:

Clara orientación a resultados. Muy trabajadora. Comprometida con la calidad del producto. Muestra dificultades para delegar tareas lo que le lleva a realizar tareas de poco valor añadido. Esto último es debido a la falta de capacidad de sus jefes de equipo.

Orientación al cliente:

No existen evidencias claras de estar o no orientada hacia el cliente externo aunque es capaz de tener una visión global de sus decisiones. Muestra una actitud servicial hacia el cliente interno (otros departamentos o compañeros).

Trabajo en equipo:

Se alinea con las directrices de la dirección de planta. Mantiene una buena relación con sus compañeros y con otros departamentos. Colabora siempre que se le requiere. Le cuesta delegar tareas en sus jefes de equipo, en parte por una desconfianza en las capacidades de los mismos.

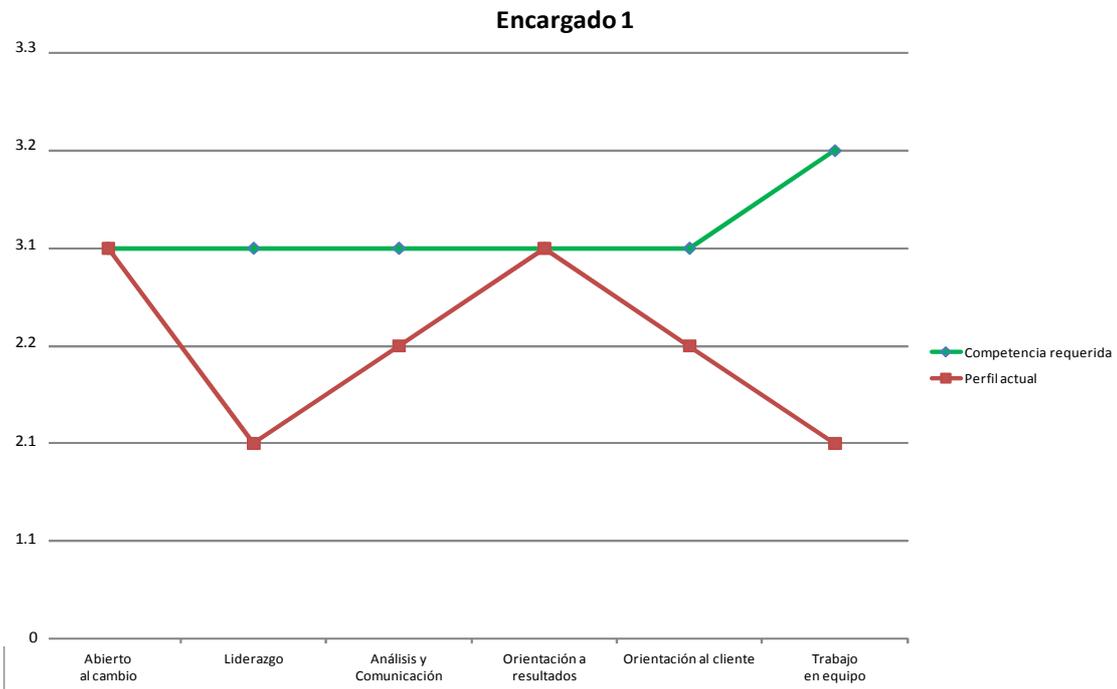


Imagen 12: Informe del perfil competencial del encargado 1.

Fuente: Elaboración propia.

Estos informes tienen como objetivo el asesoramiento de la empresa en la toma de decisiones referentes a sus recursos humanos. Se justifica el formato utilizado en estos informes, dado que van dirigidos a la alta dirección de la compañía. De esta forma se pretende presentar los resultados de forma simple, con el fin de que puedan ser interpretados rápidamente. No obstante, si se quisiera indagar en las causas que han llevado a estas conclusiones, se ha puesto a disposición de la compañía todos los registros y evidencias que han servido como base para la realización de estos informes.

5. Discusión.

En el anexo 7 se adjuntan los resultados del proyecto. Los mismos muestran la evolución del perfil competencial de los 10 mandos intermedios de la fábrica, y la evaluación por competencias del encargado general. En lo que respecta a los encargados, se puede afirmar que 3 de los 4 han mejorado su nivel competencial. El encargado 1 ha aumentado su nivel en 5 de las 6 competencias a estudio y el encargado 2 y 3 en 3 competencias. En lo que respecta al encargado 4, su evolución ha sido negativa, reduciéndose su nivel competencial en 2 competencias y no aumentando en las otras 4.

Asimismo cabe reseñar que ningún encargado llega al nivel competencial requerido para el puesto en todas las competencias. Únicamente el encargado 1 alcanza este nivel en 2 competencias y los encargados 2 y 3 en una de ellas.

En lo que respecta a los jefes de equipo, 4 de los 6 mandos han sufrido una evolución positiva. Los jefes de equipo 4 y 6 han mejorado en cuatro de las seis competencias. Sin embargo todavía no consiguen alcanzar el nivel exigido por la compañía para el puesto. Los jefes de equipo 2 y 3 mejoran en menos competencias pero por el contrario, alcanzan en casi todas las competencias el nivel exigido para el puesto. Por el contrario, los jefes de equipo 1 y 5 han sufrido un retroceso en su nivel en varias de las competencias, alejándose del nivel requerido para el puesto.

Cabe reseñar que las evaluaciones finales se ajustan más a la realidad que las realizadas al inicio del proyecto. Esto se debe a que las mismas están basadas en observaciones y análisis realizados durante cuatro meses de acompañamientos, mientras que las evaluaciones iniciales se basan en el análisis de la fábrica realizado en las tres primeras semanas de proyecto.

Entre los logros del proyecto se puede considerar la introducción de la gestión por competencias entre los mandos intermedios. Hasta el comienzo del proyecto, los mandos intermedios desconocían este tipo de gestión que la dirección quería implantar desde hacía tres años. Por tanto, este proyecto ha sentado las bases para la implantación definitiva del nuevo modelo de gestión de personal.

No obstante el resultado en la evolución de las competencias de los mandos, podría haber sido mejor si no hubieran habido desviaciones con respecto al plan trazado inicialmente. Las decisiones adoptadas por la dirección de RRHH de la división y por la dirección de fábrica han propiciado la introducción de modificaciones en la ejecución del proyecto.

En primer lugar, la dirección de fábrica y RRHH de la compañía ha incumplido sistemáticamente los plazos propuestos en el plan. Asimismo, han omitido la presentación de sus evaluaciones de los mandos intermedios. Igualmente, en ningún momento se han alineado con la consultora BPC para cumplir con el plan. Por el contrario, han tomado decisiones con el fin de reducir la influencia de BPC en los mandos intermedios. En esta línea, se produce la desviación principal, que es el papel jugado por la consultora BPC.

En el plan inicial, BPC tenía un papel mucho más activo en el coaching y era responsable de propiciar un cambio de conducta en los mandos intermedios de la planta. Durante el proyecto, la dirección de fábrica y de recursos humanos relegó a BPC a un papel de mero observador de los comportamientos de los mandos intermedios. Por tanto, BPC no podía influir en el comportamiento de los mandos intermedios, siendo por ello recriminado por parte de la dirección de fábrica.

La dirección de recursos humanos y de fábrica contrató a otro consultor para interpretar las observaciones de BPC e interactuar con los mandos intermedios. Este nuevo consultor, psicólogo de profesión, mantenía semanalmente reuniones con los mandos intermedios donde les explicaba el modelo de gestión por competencias y les invitaba a comportarse de una determinada forma, en situaciones laborales durante la semana siguiente. Estos comportamientos debían ser observados y registrados por la consultora BPC, que posteriormente enviaría al psicólogo estos registros, para que los interpretara y pudiera preparar la siguiente reunión de trabajo con los mandos intermedios. En el anexo 9 se adjuntas todos los registros enviados al psicólogo consultor por parte de BPC.

Esta modificación ha obstaculizado la aplicación del método de trabajo de la consultora BPC. El mismo está basado en un coaching para el cambio de

comportamiento de los mandos intermedios. En este tipo de coaching, el mando intermedio es el único responsable de un cambio de actitud. Los consultores deben actuar como facilitadores de este cambio a través de fomentar o corregir ciertas conductas. La dirección de fábrica no se ha alineado con la consultora BPC en la aplicación de este tipo de coaching. Su actitud ha sido protectora con respecto a los mandos intermedios. Les ha eximido de su responsabilidad cuando se han comportado inadecuadamente según lo establecido en el diccionario de competencias de la compañía. Esto ha llevado a los mandos intermedios a presentar resistencia al proyecto y a enfrentarse con los consultores cuando estos sugerían o asesoraban los cambios de actitud.

La dirección de planta y RRHH de la división ha desaprovechado el “know-how” aportado por la consultora BPC, al pedirles que actuaran como meros observadores. La fortaleza de la misma se basa en profesionales con amplia experiencia en entornos industriales. Esta experiencia es traspasada a los mandos intermedios de la empresa cliente para que la puedan aplicar en su entorno de trabajo y de esa forma aumentar su nivel competencial y adoptar las decisiones correctas.

El hecho de que la dirección de RRHH introdujera en el proyecto otra consultora obstaculizó todavía más la consecución de los objetivos del proyecto. La consultora nueva basaba su metodología de coaching en un abordaje psicológico. Este punto de vista busca entender el porqué de un determinado comportamiento. Por tanto se mezclaron las dos escuelas de coaching, el de comportamiento según el método de BPC y el psicológico según la nueva consultora. En la práctica los mandos intermedios utilizaban las sesiones con esta última, para quejarse de los problemas y dificultades que tenían en sus responsabilidades laborales. Por tanto, esto propició que los mandos intermedios reforzaran su actitud de rechazo al proyecto y de resistencia a un cambio de actitud. Asimismo, el hecho de que el consultor desconociera el quehacer diario de los mandos intermedios (era psicólogo de profesión y sólo interactuaba con ellos en las sesiones de aula), causó que estos no se tomaran en serio estas sesiones en aula.

6. Conclusiones.

Tal como se define en la introducción del trabajo, el objetivo principal de este proyecto era el de mejorar el nivel competencial de los mandos intermedios de una de las plantas del cliente. Para ello se ha elaborado un modelo que sirve para dirigir y evaluar esta evolución. No obstante, el modelo no se ha podido aplicar en su integridad debido a la falta de decisión por parte de la dirección de recursos humanos y de fábrica, así como por la resistencia de los mandos intermedios. A pesar de estas dificultades, se han conseguido avances importantes en pro de solventar el déficit en los recursos humanos de planta. En primer lugar se han asentado las bases para el cambio de modelo en la gestión de los mandos intermedios. Se ha pasado de un modelo estático representado por el perfil del puesto, a un modelo que persigue el desarrollo del personal a través de una evolución en sus competencias. Asimismo se ha cambiado la mentalidad de los mandos intermedios para que adapten sus actuaciones a este nuevo modelo de gestión. En esta línea, se ha conseguido una evolución positiva en el desarrollo de las competencias de la mayoría de los mandos intermedios. Esta evolución no ha sido más acentuada dadas las dificultades anteriormente mencionadas, a las que la consultora BPC se ha tenido que enfrentar. No obstante los resultados operativos, que fueron la principal causa por la que se desarrolló el proyecto muestran una mejora sustancial. Al comienzo del proyecto había una desviación de materia prima de 45000€ mensuales. Es decir se perdía este dinero al mes por ineficiencias a lo largo de los procesos de producción en fábrica. La última medición de este indicador pasados seis meses de proyecto mostraba una desviación de materia prima de sólo 6000€. Por tanto, en seis meses de proyecto, se han dejado de perder 39000€ mensuales, que suponen casi medio millón de euros al año. Además de otras medidas, una causa importante de esta mejora es debida al trabajo realizado con los mandos intermedios de la fábrica.

Otro de los logros del proyecto ha sido el de evaluar la aptitud de los mandos intermedios de la fábrica para el nuevo modelo de gestión. La consultora BPC ha presentado informes sobre estos mandos y corresponde al cliente tomar la decisión de prescindir o no de los mandos no aptos. Con el fin de facilitar a la compañía la ejecución de esta política de personal, la consultora BPC ha

presentado varias alternativas de una nueva composición de los equipos de trabajo para esta etapa de transición. Estas opciones están reflejadas en el anexo 10. Esta nueva configuración de los equipos está basada en las competencias de los mismos. El objetivo es que unos miembros se complementen con otros. De este modo, las fortalezas de los miembros del equipo han de servir para desarrollar las competencias menos desarrolladas de sus compañeros de equipo.

En resumen, se puede decir que en este proyecto se le ha dotado al cliente del modelo necesario para que gestione a sus mandos intermedios por competencias. Asimismo se ha probado el modelo y se ha demostrado con resultados la viabilidad del mismo. Por último, se ha preparado la transición para la salida de la consultora de la fábrica.

7. Referencias.

- DELAMARE LE DEIST, F. y WINTERTON, J. "What is competence?". Human Resource Development International. 2005. 8(1), 27-46.
- DE VOS, A. et al. "Competency development in organizations: Building an integrative model through a quality study". Vlerick Leuven Gent Working Paper Series. 2011. 01.
- EFFRON, M. "Making coaching work: ten easy steps". GOLDSMITH, M. y LYONS, L., WILEY. Coaching for Leadership. San Francisco: Pfeiffer, 2006. Pp.50-57.
- ENNIS, M. R. "Competency Models: A review of the Literature and The Role of the Employment and Training Administration (ETA)". U.S. Department of Labor. 2008.
- FOGG, C. D. "Implementing your strategic plan: How to turn "intent" into effective action for sustainable change". New York: American Management Association. 1999.
- GOLDSMITH, M. "Conversation: Behave yourself". Harvard Business Review. October 2002.
- GOLDSMITH, M. "Coaching for behavioral change". GOLDSMITH, M. y LYONS, L., WILEY. Coaching for Leadership. San Francisco: Pfeiffer, 2006. Pp.37-42.
- HAYTON, J. C. y McEVOY, G. M. "Competencies in practice: an interview with Hanneke C. Frese". Human Resources Management. Fall 2006, Vol. 45, No.3, Pp. 495-500.
- HEINSMAN, H. et. all. "Competency Management: Balancing Between Commitment and Control". Management Revue. 2006, 17(3):292-306.
- KUIJPERS, M. "*Loopbaanontwikkeling. Onderzoek naar 'competenties'*". [Career development. Research regarding 'competencies'.] Unpublished PhD thesis, University of Twente, Enschede. 2003.

- MARÍN-GARCÍA, J. A. et. all. "Innovation Types and Talent Management for Innovation". Working Papers on Operations Management. 2010, Vol 2, Nº2 (25-31).
- McCLELLAND, D. C. "Testing for Competence Rather Than for "Intelligence"". American Psychologist. Enero 1973.
- NATALE, S. M. y DIAMANTE, T. "The Five Stages of Executive Coaching: Better Process Makes Better Practice". Journal of Business Ethics. 2005, 59: 361-374.
- PAULSSON, K. et. all. "Learning at work: Competence development or competence stress". Applied Ergonomics. 2005, 36: 135-144.
- SHIPPMAN, et. al. "The practice of competency modeling". Personnel Psychology. 2000, 53, 703-740.
- TEODORESCU, T. "Competency versus competency: What is the difference?". Performance Improvement. 2006, 45(10), 27-31.
- VAN DER KLINK, M.R. y BOON, J. "Competencies: the triumph of a fuzzy concept". International Journal Human Resources and Management. 2003, 3, 125-137.
- WRIGHT, P.M. y McMAHAN, G.C. "Alternative theoretical perspectives on strategic human resource management. Journal of Management. 1992, 18: 295-320.

8. Anexos.

Anexo 1: Diccionario de competencias.

DICcionario DE COMPETENCIAS

Abierto al cambio	Compromiso con el Grupo		
Vive los cambios como una oportunidad de mejorar y participa activamente en su implantación.			
	1. Aceptar	1. Interiorizar / 2. Facilitar	1. Promover / 2. Mejorar / 3. Visualizar estrategia
	1.- Acepta su responsabilidad ante los cambios como un proceso permanente al que hay que adaptarse	1.- Estudia los cambios y encuentra maneras de adaptarse mostrando interés por aprender los nuevos procedimientos y siendo activo en su implantación	1.- Propone cambios encaminados a mejorar, sistemas para implantarlos y es capaz de coordinar los planes de adaptación
		2.- Apoya activamente la resolución de incidencias en entornos de cambio, a través de alternativas que satisfagan en mayor medida a todos , cuando éstos generan problemas de integración en el equipo	2.- Evalúa y propone mejoras en los procesos de gestión del cambio
			3.- Visualiza cambios en el entorno y anticipa la necesidad de cambio explicando los beneficios y dificultades que puede generar
Liderazgo	Compromiso con el Equipo		
Influir y guiar las acciones de una persona o grupo hacia la consecución de una visión común y compartida, obteniendo el apoyo y compromiso hacia el logro de metas significativas.			
	1. Aceptar	1. Interiorizar / 2. Facilitar	1. Promover / 2. Mejorar / 3. Visualizar estrategia
	1.- Es coherente en todas sus acciones y comportamientos con los valores de la organización	1.- Asume el papel de gestor de personas completas	1.- Actúa siempre como servidor y ejemplo
		2.- Hace crecer a las personas, desarrolla sus fortalezas y reorienta y apoya sus puntos débiles	2.- Se anticipa a necesidades futuras de la organización, proponiendo y desarrollando futuros líderes para puestos clave
			3.- Analiza la evolución futura de las competencias de los puestos y de las personas bajo su responsabilidad, y diseña planes concretos para su adecuación
Análisis y Comunicación	Compromiso con nuestro puesto		
Identifica los problemas separando y organizando sus partes integrantes, actúa sobre ellas de una forma lógica y sistemática y es capaz de contrastarlo e implicar a otros en este proceso			
	1. Aceptar	1. Interiorizar / 2. Facilitar	1. Promover / 2. Mejorar / 3. Visualizar estrategia
	1.- Analiza en profundidad cualquier situación que se le presente y tiene en cuenta las apreciaciones de los compañeros	1.- Escucha los argumentos aportados por los colaboradores y compañeros, los analiza y se apoya en ellos para fundamentar sus actuaciones	1.- Exige rigor en el análisis de las situaciones buscando la máxima calidad de todas las decisiones
		2.- Aporta información para facilitar el análisis de otros y fomenta la creación de sistemas de comunicación eficientes	2.- Aporta su visión global del Grupo y del entorno para proponer planes y enriquecer los proyectos del equipo
			3.- Analiza, diseña, comunica y reformula estrategias en función del entorno
Orientación a resultados	Compromiso con la calidad		
Compromiso de la búsqueda de los resultados excelentes al mínimo coste. Asegurar los márgenes de rentabilidad previstos, respetar plazos, optimizar los recursos y atender a los requerimientos de calidad.			
	1. Aceptar	1. Interiorizar / 2. Facilitar	1. Promover / 2. Mejorar / 3. Visualizar estrategia
	1.- Planifica todas sus acciones orientándolas a la consecución de los objetivos propuestos	1.- Busca alternativas a los sistemas de trabajo para conseguir los objetivos propuestos con la mejor eficiencia	1.- Promueve sistemas de trabajo y respeto de los plazos fijados orientados a resultados , a través de un seguimiento continuo en el cumplimiento de objetivos
		2.- Se coordina con las personas de su equipo para cumplir los objetivos propios y de los demás	2.- Aporta mejoras significativas en el sistema de trabajo orientado a resultados
			3.- Se anticipa a las necesidades de los grupos de interés aportando su visión estratégica

Orientación al cliente	Compromiso con el mercado:		
Tener presentes las necesidades de los clientes (internos y externos), ofreciéndoles los servicios y/o productos adecuados, y, si es posible, anticiparse a sus necesidades y demandas.			
	1. Aceptar	1. Interiorizar / 2. Facilitar	1. Promover / 2. Mejorar / 3. Visualizar estrategia
	1.- Asume que el cliente tiene el poder sobre la vida o muerte de la empresa	1.- Propone soluciones globales que satisfagan las necesidades de los clientes añadiendo valor de forma sostenida	1.- Promueve la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes , facilitando el conocimiento de los atributos de satisfacción
		2.- Orienta las tareas y responsabilidades de su puesto a la consecución de los objetivos de los clientes	2.- Adapta y mejora los sistemas de trabajo dirigidos a asegurar la satisfacción del cliente
			3.- Preve la evolución de las expectativas y necesidades de los clientes y establece las estrategias para satisfacerlas
Trabajo en equipo	Compromiso con nuestros compañeros:		
Actuar de forma colectiva. Colaborar dentro de un grupo de trabajo de forma activa y receptiva dirigiendo sus esfuerzos para trabajar con otros hacia la consecución de metas comunes.			
	1. Aceptar	1. Interiorizar / 2. Facilitar	1. Promover / 2. Mejorar / 3. Visualizar estrategia
	1.- Asume como sistema de trabajo habitual alcanzar el resultado desde el compromiso y la colaboración	1.- Participa activamente con aportaciones de valor en proyectos compartidos	1.- Incentiva la aportación de mejoras a través de un sistema de participación para la consecución del resultado
		2.- Fomenta métodos de trabajo que aprovechen las sinergias del equipo	2.- Propone alternativas de coordinación y mejoras de los sistemas de trabajo en equipo para alcanzar el resultado común
			3.- Se anticipa a los requerimientos de la evolución de la organización adaptando los sistemas de trabajo para que la filosofía del trabajo en equipo y el compromiso compartido perdure

	COMPORTAMIENTOS QUE EVIDENCIAN LA COMPETENCIA ABIERTO AL CAMBIO	Fecha Emisión: 01/07/2009
ABIERTO AL CAMBIO: Vive los cambios como una oportunidad de mejorar y participa activamente en su implantación		
GRADO 1.1 ACEPTAR: Acepta su responsabilidad ante los cambios como un proceso permanente al que hay que adaptarse	<ul style="list-style-type: none"> • Toma en cuenta las diferentes estrategias de cambio planteadas. • Implementa rápidamente las propuestas de la organización ante una situación de cambio. • Reacciona adecuadamente ante innovaciones, ateniéndose a directrices dadas. • Acepta sugerencias sin problemas, y las pone en práctica en tiempo y forma. • Está abierto a revisar sus conocimientos y cambiarlos si es necesario. 	
GRADO 2.1 INTERIORIZAR: Estudia los cambios y encuentra maneras de adaptarse mostrando interés por aprender los nuevos procedimientos y siendo activo en su implantación.	<ul style="list-style-type: none"> • Visualiza rápidamente la necesidad de un cambio. • Propone acciones atinadas. • Atiende las necesidades del contexto cuando éstas impactan directamente en su área de trabajo. • Transmite una actitud positiva, para contemplar nuevas alternativas. • Identifica adecuadamente causas frente a una situación crítica, modificando el curso de sus acciones y alcanzando los objetivos planteados. 	
GRADO 2.2 FACILITAR: Apoya activamente la resolución de incidencias en entornos de cambio, a través de alternativas que satisfagan en mayor medida a todos , cuando éstos generen problemas de integración en el equipo.	<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda a preparar a los demás para las nuevas condiciones de la organización. • Revisa sus acciones en situaciones pasadas a fin de realizar mejoras en su método para resolver problemas y afrontar las nuevas condiciones del entorno. • Aprende de sus errores, aplicando su capacidad para revisar críticamente sus acciones. • Propone acciones viables para enfrentar nuevas situaciones. • Implementa nuevas metodologías y herramientas que facilitan el cambio 	
GRADO 3.1 PROMOVER: Propone cambios encaminados a mejorar, sistemas para implantarlos y es capaz de coordinar planes de adaptación.	<ul style="list-style-type: none"> • Está atento a las necesidades cambiantes del entorno. • Motiva a su equipo a adaptarse a los cambios, y le entrena para desarrollar su adaptabilidad. • Propone acciones de cambio antes que el mercado mismo visualice las estrategias a seguir en función de complejas y repentinas situaciones reinantes. • Revisa sus métodos de trabajo y los modifica para ajustarse a los cambios. • Logra el compromiso y apoyo de su equipo para los cambios y propuestas en la mayoría de los casos. 	
GRADO 3.2 MEJORAR: Evalúa y propone mejoras en los procesos de gestión del cambio .	<ul style="list-style-type: none"> • Consigue que la organización emplee recursos para la instrumentalización de cambios frecuentes. • Su visión genera aceptación por parte de los equipos. • Genera nuevos procedimientos o formas de trabajar cuando las condiciones se lo permiten. • Propone ideas innovadoras como alternativas ante situaciones críticas. • Traslada a indicadores la evaluación de las mejoras propuestas en los cambios y los interpreta. 	
GRADO 3.3 VISUALIZAR ESTRATEGIA: Visualiza cambios en el entorno y anticipa la necesidad de cambio explicando los beneficios y dificultades que pueda generar.	<ul style="list-style-type: none"> • Comunica su visión de la estrategia, presentándola como posible y deseable para todos. • Promueve su visión en todos los niveles, creando motivación y compromiso. • Se anticipa a los cambios del mercado realizando propuestas para hacerlos frente. • Es ágil en el diseño de nuevas estrategias que pueden enfrentar las condiciones cambiantes del entorno y del mercado. • Es promotor del cambio: motiva y entusiasma a los demás para que se ajusten a las nuevas condiciones de la organización. 	

	COMPORTAMIENTOS QUE EVIDENCIAN LA COMPETENCIA LIDERAZGO	Fecha Emisión: 01/07/2009
LIDERAZGO: Influir y guiar las acciones de una persona hacia la consecución de una visión común y compartida, obteniendo el apoyo y compromiso hacia el logro de metas significativas.		
GRADO 1.1 ACEPTAR: Es coherente en todas sus actuaciones y comportamientos con los valores de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Asume un papel protagonista entre sus compañeros de tareas, organizando y conciliando posiciones cuando surge alguna cuestión que obstaculiza el cumplimiento del objetivo común. • Permanece abierto a posibles cambios en los objetivos, comunicando las novedades sin problemas. • Colabora siempre que es consultado. • Implementa las acciones necesarias a fin de mantener su rumbo hacia el cumplimiento de los objetivos. • Tiene impacto sobre las personas con las que trabaja, quienes demuestran tener en cuenta las pautas que él sugiere. 	
GRADO 2.1 INTERIORIZAR: Asume el papel de gestor de personas completas	<ul style="list-style-type: none"> • Se hace cargo de las personas de su entorno laboral inmediato que trabajan vinculados a un proyecto común. • Sus compañeros lo reconocen como referente y lo consultan permanentemente. • Atiende las opiniones de las personas con las que trabaja, quienes demuestran tener en cuenta las pautas que él sugiere. • Identifica fortalezas y debilidades de quienes conforman su equipo de trabajo, coordinándolos para la obtención de buenos resultados. • Propone alternativas de trabajo, sabiendo reconocer e integrar a la tarea el aporte de cada uno de los miembros del equipo. 	
GRADO 2.2 FACILITAR: Hace crecer a las personas, desarrolla sus fortalezas y reorienta y apoya sus puntos débiles	<ul style="list-style-type: none"> • Da feedback periódicamente a su equipo y hace el seguimiento del cumplimiento de sus objetivos. • Se asegura que los colaboradores estén informados sobre la marcha de la empresa y los resultados del área. • Se preocupa por el desarrollo de sus colaboradores y toma decisiones concretas al respecto, planeando y proponiendo acciones de desarrollo y capacitación adecuadas. • Escucha a su equipo y es escuchado. • Sus colaboradores saben lo que espera de ellos, y realiza una adecuada asignación de roles, a fin de aumentar la potencialidad en el equipo. 	
GRADO 3.1 PROMOVER: Actúa siempre como servidor y ejemplo	<ul style="list-style-type: none"> • Es un modelo para su equipo, por sus valores, compromiso y eficiencia. • Obtiene el compromiso de todos respecto de la misión y los valores. • Favorece la participación, tomando en cuenta los diferentes puntos de vista en la toma de decisiones y brindando feedback a sus colaboradores. • Logra motivar y establecer un clima de confianza en el equipo, generando un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso. • Es confiable, y un referente que genera lealtad. 	
GRADO 3.2 MEJORAR: Se anticipa a necesidades futuras de la organización, proponiendo y desarrollando futuros líderes para puestos clave	<ul style="list-style-type: none"> • Invierte en el desarrollo de sus colaboradores para ayudarles a satisfacer demandas actuales o potenciales de la organización. • Reconoce a los colaboradores con potencial, creando para ellos oportunidades de crecimiento. • Prevé las oportunidades a largo plazo y se anticipa a diferentes escenarios. • Motiva al equipo para que continúe desarrollando sus competencias • Orienta a la acción a su equipo en la dirección necesaria para lograr los objetivos. 	
GRADO 3.3 VISUALIZAR ESTRATEGIA: Analiza la evolución futura de las competencias de los puestos y de las personas bajo su responsabilidad, y diseña planes concretos para su adecuación	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene una amplia visión estratégica y comunica el rumbo, la misión y los valores a todo el equipo, de manera clara, definiendo un estado de futuro deseado. • Es consciente del valor estratégico que tienen las personas dentro del Grupo y actúa en consecuencia. • Genera oportunidades de participación para los miembros de su equipo, en las definiciones respecto de la gestión. • Alienta a los colaboradores del Grupo a tener actitudes de compromiso, fidelidad y participación en temas vitales. • Defiende y promueve la defensa de creencias, ideas y valores. 	

	COMPORTAMIENTOS QUE EVIDENCIAN LA COMPETENCIA ANÁLISIS Y COMUNICACIÓN	Fecha Emisión: 01/07/2009
ANÁLISIS Y COMUNICACIÓN: Identifica los problemas separando y organizando sus partes integrantes, actúa sobre ellas de una forma lógica y sistemática y es capaz de contrastarlo e implicar a otros en este proyecto.		
GRADO 1.1 ACEPTAR: Analiza en profundidad cualquier situación que se le presente y tiene en cuenta las apreciaciones de los compañeros	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica las variables que se relacionan con la tarea asignada al equipo de trabajo al que pertenece, recopilando la información apropiada para su resolución. • Reconoce las tendencias, visualizando diferentes escenarios y el impacto de posibles cambios sobre su tarea. • Detecta la existencia de oportunidades, adelantándose a posibles obstáculos, en base a un abordaje minucioso de la situación. • En el manejo cotidiano de información, identifica relaciones y reorganiza datos para facilitar el cumplimiento de los objetivos planteados • Es observador en su entorno inmediato, recurriendo a fuentes próximas para la organización eficiente de la información que precisa para desarrollar su trabajo. 	
GRADO 2.1 INTERIORIZAR: Escucha los argumentos aportados por los colaboradores y compañeros, los analiza y se apoya en ellos para fundamentar sus actuaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Es sensato y atinado identificando lo importante de la información que maneja, apoyándose en el resto del equipo en la selección de los datos importantes. • Es abierto al diálogo con todo tipo de personas, y alienta a su entorno a mantener una comunicación fluida para conseguir los objetivos propuestos. • Presenta diferentes alternativas colaborando con su equipo en la mejor comprensión de la situación. • Estudia los obstáculos que se puedan presentar y alternativas de solución, integrando las diferentes opiniones para obtener los mejores resultados. • Organiza eficientemente la información que recibe, sopesando con fundamento los datos que la componen y tomando decisiones con ellos. 	
GRADO 2.2 FACILITAR: Aporta información para facilitar el análisis de otros y fomenta la creación de sistemas de comunicación eficientes	<ul style="list-style-type: none"> • Comparte información a sus colaboradores, y realiza aportaciones a otras áreas. • Toma iniciativas y realiza acciones para ser facilitador en el logro de los resultados. • Comunica sus ideas de forma clara, eficiente y fluida, logrando que impacte su mensaje en sus colaboradores en el sentido que desea para la toma de decisiones. • Tiene influencia sobre los demás para cambiar sus ideas o acciones, basándose en aportaciones positivas y objetivos. • Escucha a los demás con empatía, ocupándose de entender sus puntos de vista y ofreciendo retroalimentación para ayudar a los equipos de forma exitosa. 	
GRADO 3.1 PROMOVER: Exige rigor en el análisis de las situaciones buscando la máxima calidad de todas las decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Recopila información compleja de forma ordenada y sistemática, y establece diferentes relaciones entre los datos solucionando problemas detectados. • Relaciona información compleja y logra desarrollar nuevos conceptos para elaborar propuestas preventivas. • Elabora informes precisos y fáciles de comprender, interpretando y simplificando la complejidad de la información para que pueda ser utilizada por las distintas áreas. • Identifica cadenas de acontecimientos, hechos, causas y consecuencias que llevaron a un problema, y genera soluciones acertadas para resolverlos. • Analiza un problema reconociendo las situaciones preexistentes y proponiendo alternativas, teniendo en cuenta las consecuencias y el impacto de cada una de ellas. 	
GRADO 3.2 MEJORAR: Aporta su visión global del Grupo y del entorno para proponer planes y enriquecer los proyectos del equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Comprende una situación compleja desgregándola en partes, y emplea un enfoque integral en el análisis de la información. • Documenta información relevante, utilizando un lenguaje claro y especificando las conclusiones con herramientas como esquemas, tablas o modelos explicativos. • Presenta propuestas elaboradas para hacer frente a las situaciones o problemas planteados y analiza detenidamente las consecuencias antes de implementarlas. • Identifica relaciones causa-efecto complejas, trabaja con hechos y datos concretos y reconoce las tendencias. • Facilita la comprensión de procesos relacionados con su trabajo y con otras áreas del Grupo, detectando la existencia de problemas y proponiendo soluciones. 	
GRADO 3.3 VISUALIZAR ESTRATEGIA: Analiza, diseña, comunica y reformula estrategias en función del entorno	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciona diversas situaciones con diferentes hechos y datos, y logra encontrar una nueva visión del problema. • Descubre relaciones entre datos complejos de áreas no relacionadas entre sí. • Cuando identifica un problema de alta complejidad, desarrolla y experimenta nuevos conceptos e hipótesis para resolverlo. • Utiliza una visión de conjunto en el análisis de la información. • Soluciona situaciones poco definidas que requieren un alto grado de creatividad. 	

	COMPORTAMIENTOS QUE EVIDENCIAN LA COMPETENCIA ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Fecha Emisión: 01/07/2009
ORIENTACIÓN A RESULTADOS: Compromiso de la búsqueda de los resultados excelentes al mínimo coste. Asegurar los márgenes de rentabilidad previstos, respetar plazos, optimizar los recursos y atender los requerimientos de calidad.		
GRADO 1.1 ACEPTAR: Planifica todas sus acciones orientándolas a la consecución de los objetivos propuestos	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza bien su trabajo y facilita a los demás, para el logro de los objetivos y acciones esperadas. • Está atento a los tiempos de realización de los trabajos, y controla y ayuda a lograr su cumplimiento. • Cumple adecuadamente con los procesos establecidos. • Resuelve adecuadamente y a tiempo situaciones que requieren modificaciones para alcanzar los resultados esperados. • Genera información para el control de su gestión y chequeo del grado de consecución de objetivos alcanzado. 	
GRADO 2.1 INTERIORIZAR: Busca alternativas a los sistemas de trabajo para conseguir los objetivos propuestos con la mejor eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza cambios específicos en su forma de trabajo para conseguir mejoras en el rendimiento. • Resuelve adecuadamente situaciones que requieren una modificación en los procesos, a fin de contemplar requerimientos. • Evalúa sus acciones y corrige sus procesos para lograr los resultados esperados. • Propone nuevas formas de mejorar su trabajo y su desempeño que implican mejoras en la eficiencia del área. • Responde en los plazos establecidos y con calidad a los objetivos de su puesto. 	
GRADO 2.2 FACILITAR: Se coordina con las personas de su equipo para cumplir los objetivos propios y de los demás	<ul style="list-style-type: none"> • Periódicamente revisa con su equipo el progreso hacia las metas a corto y largo plazo. • Cumple los objetivos fijados para su puesto y anima a sus colaboradores a superar los propios. • Desarrolla las actividades en el tiempo previsto, logrando los objetivos fijados y alcanzando las metas sin requerir una asignación de recursos superior a la establecida. • Se responsabiliza por las consecuencias de los procesos de su trabajo y de la acción de sus colaboradores. • Prevé y comparte con su equipo los resultados a alcanzar, teniendo en cuenta las posibles contingencias. 	
GRADO 3.1 PROMOVER: Promueve sistemas de trabajo y respeto de los plazos fijados orientados a resultados, a través de un seguimiento continuo en el cumplimiento de objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras en el rendimiento, encontrando formas mejores y más eficientes de hacer las cosas. • Revisa periódicamente el progreso hacia las metas y sus planes, para corroborar que sigan siendo relevantes y válidos. • Muestra alto grado de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por su equipo, motivándole a superar los objetivos propuestos. • Demuestra con actos su orientación a trabajar eficientemente, responsabilizándose de las tareas y del impacto de sus acciones sobre los resultados esperados. • Trabaja para cumplir los objetivos propuestos, animando, entrenando, apoyando y dando feedback para su consecución. 	
GRADO 3.2 MEJORAR: Aporta mejoras significativas en el sistema de trabajo orientado a resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Diseña y utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos. • Modifica los métodos de trabajo para conseguir los objetivos planteados. • Analiza los resultados actuales y establece planes de mejora hacia la consecución de los objetivos. • Estimula las actitudes de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia para conseguir los resultados. • Ofrece su apoyo y da ejemplo en la mejora de los procesos de trabajo. 	
GRADO 3.3 VISUALIZAR ESTRATEGIA: Se anticipa a las necesidades de los grupos de interés aportando su visión estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Planifica la actividad previendo incrementar la competitividad del Grupo y la satisfacción de los clientes. • Actúa con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que requieren anticiparse a los competidores, o responder a las necesidades de los clientes. • Es referente dentro del Grupo en relación con la mejora de la eficiencia. • Visualiza con claridad las necesidades de los grupos de interés, aprovechando las fortalezas de su equipo para satisfacerlas. • Da respuesta a situaciones complejas en contextos cambiantes, consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización. 	

	COMPORTAMIENTOS QUE EVIDENCIAN LA COMPETENCIA ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Fecha Emisión: 01/07/2009
ORIENTACIÓN AL CLIENTE: Tener presentes las necesidades de los clientes (internos y externos), ofreciéndoles los servicios y/o productos adecuados, y, si es posible, anticiparse a sus necesidades y demandas.		
GRADO 1.1 ACEPTAR: Asume que el cliente tiene el poder sobre la vida o muerte de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Crea y mantiene una buena relación con quienes podrían requerir de sus servicios, logrando siempre un alto grado de satisfacción. • Es atento y observador ante lo que se le solicita, exigiéndose cumplir en tiempo y calidad. • Es abierto y siempre cooperativo con sus clientes, con quienes logra una fluida comunicación. • Se interesa por dejar conforme a quien requiere de sus servicios. • Está siempre dispuesto cuando alguien le solicita alguna información o servicio. 	
GRADO 2.1 INTERIORIZAR: Propone soluciones globales que satisfagan las necesidades de los clientes añadiendo valor de forma sostenida	<ul style="list-style-type: none"> • Dedicar su mayor esfuerzo a buscar soluciones para las necesidades de sus clientes antes de que se las planteen. • Investiga necesidades y plantea diferentes escenarios que le permitan ofrecer alternativas a sus clientes, contribuyendo a la mejora y contemplando necesidades que los propios clientes no habían identificado. • Se preocupa de la calidad de cada trabajo que emprende, dando respuesta inmediata a los problemas de sus clientes con soluciones adecuadas. • Desarrolla soluciones a los problemas de sus clientes, trabajando junto a ellos. • Asume ante los demás la responsabilidad de sus acciones buscando soluciones adecuadas. 	
GRADO 2.2 FACILITAR: Orienta las tareas y responsabilidades de su puesto a la consecución de los objetivos de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza información recibida de sus clientes, y toma decisiones orientadas a conseguir los objetivos propuestos. • Se informa en profundidad sobre las necesidades de los clientes, explorando sus inquietudes y actuando en consecuencia. • Conoce el negocio del cliente y las verdaderas necesidades para cumplir objetivos. • Comprende los objetivos del cliente y da respuesta a sus requerimientos. • Realiza esfuerzos adicionales para orientar sus actuaciones al cumplimiento de los objetivos de sus clientes. 	
GRADO 3.1 PROMOVER: Promueve la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, facilitando el conocimiento de los atributos de satisfacción	<ul style="list-style-type: none"> • Crea diferentes formas para evaluar el nivel de satisfacción de los clientes, y realizando las acciones necesarias para elevarlo. • Constantemente explora nuevas necesidades de sus clientes y busca la forma de satisfacerlas. • Provoca en su equipo la actitud de buscar información sobre necesidades latentes de los clientes, tanto actuales como potenciales. • Realiza de forma proactiva, acciones que mejoran los índices de satisfacción de sus clientes. • Se identifica y compromete con los problemas de sus clientes, asumiéndolos como propios. 	
GRADO 3.2 MEJORAR: Adapta y mejora los sistemas de trabajo dirigidos a asegurar la satisfacción del cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Adecua sus formas de trabajo a cubrir las necesidades tanto actuales como potenciales de sus clientes. • Responde a las demandas de sus clientes brindándoles satisfacción más allá de lo esperado. • Satisface rápidamente las necesidades de sus clientes, resolviendo sus inquietudes en cuanto las recibe. • Realiza propuestas de mejora en el trabajo diario con vista a la mayor satisfacción de los clientes. • Se mantiene atento a nuevas oportunidades que den respuesta a las expectativas de los clientes. 	
GRADO 3.3 VISUALIZAR ESTRATEGIA: Prevé la evolución de las expectativas y necesidades de los clientes y establece las estrategias para satisfacerlas	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza propuestas para otorgar nuevos beneficios que puedan incrementar los niveles de satisfacción de los clientes y favorecer la rentabilidad del Grupo. • Prioriza la relación a largo plazo con el cliente, sobre beneficios inmediatos u ocasionales. • Entiende las necesidades de sus clientes en diferentes situaciones: puede leer entre líneas e identificar incluso aquello que el cliente no tiene claro. • Investiga nuevas o eventuales necesidades de los clientes, anticipándose a sus requerimientos. • Sus acciones respecto a los clientes superan su propia responsabilidad, impulsando con su ejemplo a su entorno a actuar en la misma dirección. 	

	COMPORTAMIENTOS QUE EVIDENCIAN LA COMPETENCIA TRABAJO EN EQUIPO	Fecha Emisión: 01/07/2009
TRABAJO EN EQUIPO: Actuar de forma colectiva. Colaborar dentro de un grupo de trabajo de forma activa y receptiva dirigiendo sus esfuerzos para trabajar con otros hacia la consecución de metas comunes.		
GRADO 1.1 ACEPTAR: Asume como sistema de trabajo habitual alcanzar el resultado desde el compromiso y la colaboración	<ul style="list-style-type: none"> • Está siempre dispuesto al intercambio de información con los miembros de su equipo para lograr los resultados. • Trabaja en los proyectos del área cumpliendo las expectativas planteadas. • Mantiene su nivel de rendimiento en tareas que requieren de relaciones interpersonales más fluidas de lo habitual. • Está atento a la información que necesita para el logro del objetivo común de la tarea asignada a su área. • Propicia siempre el diálogo, cuidando el buen clima entre los miembros de su área con el fin de facilitar el intercambio de ideas para el logro de los objetivos marcados. 	
GRADO 2.1 INTERIORIZAR: Participa activamente con aportaciones de valor en proyectos compartidos	<ul style="list-style-type: none"> • Participa en el análisis e intercambio de ideas para mejorar la calidad de las decisiones y del trabajo a realizar. • Se preocupa por lograr consenso y que las modalidades de trabajo no se impongan arbitrariamente. • Es participativo y mantiene una actitud activa de escuchar a los demás, aportando en el análisis de ideas de los integrantes involucrados en el proyecto. • Está atento a la información que se requiere para el logro del objetivo común, y si está dentro de sus posibilidades, aporta. • Mantiene su nivel de rendimiento en tareas que requieren de relaciones interpersonales más fluidas de lo habitual. 	
GRADO 2.2 FACILITAR: Fomenta métodos de trabajo que aprovechen las sinergias del equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Alienta la comunicación y busca la manera de colaborar para que el área cumpla con su tarea para alcanzar los objetivos planteados. • Visualiza las fortalezas de su equipo de acuerdo con el proyecto logrando orientarlas hacia el cumplimiento del objetivo común. • Coopera con otras áreas, proveyéndolas de los conocimientos y la información necesarios en el desarrollo de los proyectos. • Expresa abiertamente sus opiniones a los demás miembros del equipo. • Escucha y valora diferentes puntos de vista, favoreciendo un buen clima de trabajo. 	
GRADO 3.1 PROMOVER: Incentiva la aportación de mejoras a través de un sistema de participación para la consecución del resultado	<ul style="list-style-type: none"> • Interactúa con los demás miembros del equipo en términos de buen trato, ayuda mutua y colaboración, orientando el logro de los objetivos. • Anima, motiva a los demás, y reconoce públicamente los logros de quienes obtienen resultados. • Solicita la opinión de los demás miembros del grupo, valorando sus ideas y experiencia. • Mantiene una actitud abierta a aprender de los demás. • Hace y solicita aportes que agreguen valor a la consecución de los objetivos grupales y de la organización en general. 	
GRADO 3.2 MEJORAR: Propone alternativas de coordinación y mejoras de los sistemas de trabajo en equipo para alcanzar el resultado común	<ul style="list-style-type: none"> • Periódicamente participa de reuniones con el equipo para revisar el progreso de las tareas encaminadas a lograr el objetivo grupal. • Favorece la integración de todos al equipo de trabajo y promueve la ayuda mutua para lograr los resultados propuestos. • Es conciliador e interviene como mediador con argumentos claros y acogidos por el resto que contribuyen a lograr consenso. • Invita a todos los miembros del grupo a tomar parte en los procesos, y a aportar ideas y conocimientos. • Implementa adecuadamente modalidades alternativas de trabajo en equipo que añaden valor a los resultados grupales. 	
GRADO 3.3 VISUALIZAR ESTRATEGIA: Se anticipa a los requerimientos de la evolución de la organización adaptando los sistemas de trabajo para que la filosofía del trabajo en equipo y el compromiso compartido perdure	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovecha las ventajas y beneficios del trabajo en equipo para conseguir los objetivos actuales y orientar los futuros. • Orienta los esfuerzos de su grupo de trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos, perfectamente alineado, con los objetivos organizacionales. • Facilita información relevante y comparte los resultados de sus trabajos con otras áreas o departamentos, colaborando en la resolución de problemas de otras áreas. • Capta la atención de sus compañeros y logra su atención; persuade a los demás con argumentos coherentes en la adaptación de la organización a las nuevas situaciones. • Cumple con los compromisos pactados con el equipo, en tiempo y forma. 	

Anexo 2: Resumen del plan de desarrollo para encargados.

PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL DE COMPETENCIAS

Nombre: Encargado 1

Puesto: Encargado

COMPETENCIAS A DESARROLLAR FUNCIONES A POTENCIAR		Nivel actual puesto	Nivel requerido en puesto	Objetivo fin coaching	ACCIONES DE MEJORA			Fecha: Final
					Formación Aula	Formación Individual:	Coaching Nº Sesiones	Valoración
ABIERTO AL CAMBIO		2.1	3.1	2.2				
1.1	ACEPTACIÓN				Primera sesión en aula junto con el diccionario de competencias.	El corazón del cambio	1 sesión especialmente orientada a esta competencia	
2.1	INTERIORIZACIÓN					Lectura: ¿Quién se ha comido mi queso?		
2.2	FACILITA							
3.1	PROMUEVE							
LIDERAZGO		1.1	3.1	2.1				
1.1	ACEPTACIÓN				Segunda sesión en aula.	Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva	Competencia principal. A desarrollar en las 6 sesiones de coaching.	
2.1	INTERIORIZACIÓN					La inteligencia emocional		
2.2	FACILITA							
3.1	PROMUEVE							
ANÁLISIS Y COMUNICACIÓN		2.1	3.1	2.2				
1.1	ACEPTACIÓN				Tercera sesión en aula	Competir mediante análisis	1 sesión especialmente orientada a esta competencia	
2.1	INTERIORIZACIÓN							
2.2	FACILITA							
3.1	PROMUEVE							
ORIENTACIÓN A RESULTADOS		2.1	3.1	2.2				
1.1	ACEPTACIÓN				Segunda sesión en aula.	La meta	Competencia principal. A desarrollar en las 6 sesiones de coaching.	
2.1	INTERIORIZACIÓN							
2.2	FACILITA							
3.1	PROMUEVE							
ORIENTACIÓN AL CLIENTE		2.1	3.1	2.2				
1.1	ACEPTACIÓN				Tercera sesión en aula	Lo que el cliente quiere que usted sepa	1 sesión especialmente orientada a esta competencia	
2.1	INTERIORIZACIÓN					Domando leones		
2.2	FACILITA							
3.1	PROMUEVE							
TRABAJO EN EQUIPO		2.1	3.2	2.2				
1.1	ACEPTACIÓN				Segunda sesión en aula.	Las 17 leyes indiscutibles del trabajo en equipo	Competencia principal. A desarrollar en las 6 sesiones de coaching.	
2.1	INTERIORIZACIÓN							
2.2	FACILITA							
3.1	FACILITA							
3.2	MEJORA							

PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL DE COMPETENCIAS

Nombre: Encargado 2

Puesto: Encargado

COMPETENCIAS A DESARROLLAR FUNCIONES A POTENCIAR		Nivel actual puesto	Nivel requerido en puesto	Objetivo fin coaching	ACCIONES DE MEJORA			Fecha: Final
					Formación Aula	Formación Individual:	Coaching Nº Sesiones	Valoración
ABIERTO AL CAMBIO		2.1	3.1	2.2				
1.1	ACEPTACIÓN				Primera sesión en aula junto con el diccionario de competencias.	El corazón del cambio ¿Quién se ha comido mi queso?	1 sesión especialmente orientada a esta competencia	
2.1	INTERIORIZACIÓN							
2.2	FACILITA							
3.1	PROMUEVE							
LIDERAZGO		2.2	3.1	3.1				
1.1	ACEPTACIÓN				Segunda sesión en aula.	Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva La inteligencia emocional	Competencia principal. A desarrollar en las 6 sesiones de coaching.	
2.1	INTERIORIZACIÓN							
2.2	FACILITA							
3.1	PROMUEVE							
ANÁLISIS Y COMUNICACIÓN		2.2	3.1	3.1				
1.1	ACEPTACIÓN				Tercera sesión en aula	Competir mediante análisis	1 sesión especialmente orientada a esta competencia	
2.1	INTERIORIZACIÓN							
2.2	FACILITA							
3.1	PROMUEVE							
ORIENTACIÓN A RESULTADOS		2.1	3.1	2.2				
1.1	ACEPTACIÓN				Segunda sesión en aula.	La meta	Competencia principal. A desarrollar en las 6 sesiones de coaching.	
2.1	INTERIORIZACIÓN							
2.2	FACILITA							
3.1	PROMUEVE							
ORIENTACIÓN AL CLIENTE		2.1	3.1	2.2				
1.1	ACEPTACIÓN				Tercera sesión en aula	Lo que el cliente quiere que usted sepa Domando leones	1 sesión especialmente orientada a esta competencia	
2.1	INTERIORIZACIÓN							
2.2	FACILITA							
3.1	PROMUEVE							
TRABAJO EN EQUIPO		2.1	3.2	2.2				
1.1	ACEPTACIÓN				Segunda sesión en aula.	Las 17 leyes indiscutibles del trabajo en equipo	Competencia principal. A desarrollar en las 6 sesiones de coaching.	
2.1	INTERIORIZACIÓN							
2.2	FACILITA							
3.1	PROMUEVE							
3.2	MEJORA							

PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL DE COMPETENCIAS

Nombre: Encargado 3

Puesto: Encargado

COMPETENCIAS A DESARROLLAR FUNCIONES A POTENCIAR		Nivel actual puesto	Nivel requerido en puesto	Objetivo fin coaching	ACCIONES DE MEJORA			Fecha: Final
					Formación Aula	Formación Individual:	Coaching Nº Sesiones	Valoración
ABIERTO AL CAMBIO		1.1	3.1	2.1				
1.1	ACEPTACIÓN				Primera sesión en aula junto con el diccionario de competencias.	El corazón del cambio Lectura: ¿Quién se ha comido mi queso?	1 sesión especialmente orientada a esta competencia	
2.1	INTERIORIZACIÓN							
2.2	FACILITA							
3.1	PROMUEVE							
LIDERAZGO		2.2	3.1	3.1				
1.1	ACEPTACIÓN				Segunda sesión en aula.	Los 7 hábitos de la gente altamente La inteligencia emocional	Competencia principal. A desarrollar en las 6 sesiones de coaching.	
2.1	INTERIORIZACIÓN							
2.2	FACILITA							
3.1	PROMUEVE							
ANÁLISIS Y COMUNICACIÓN		2.1	3.1	2.2				
1.1	ACEPTACIÓN				Tercera sesión en aula	Competir mediante análisis	1 sesión especialmente orientada a esta competencia	
2.1	INTERIORIZACIÓN							
2.2	FACILITA							
3.1	PROMUEVE							
ORIENTACIÓN A RESULTADOS		2.1	3.1	2.2				
1.1	ACEPTACIÓN				Segunda sesión en aula.	La meta	Competencia principal. A desarrollar en las 6 sesiones de coaching.	
2.1	INTERIORIZACIÓN							
2.2	FACILITA							
3.1	PROMUEVE							
ORIENTACIÓN AL CLIENTE		2.1	3.1	2.2				
1.1	ACEPTACIÓN				Tercera sesión en aula	Lo que el cliente quiere que usted sepa Domando leones	1 sesión especialmente orientada a esta competencia	
2.1	INTERIORIZACIÓN							
2.2	FACILITA							
3.1	PROMUEVE							
TRABAJO EN EQUIPO		2.1	3.2	2.2				
1.1	ACEPTACIÓN				Segunda sesión en aula.	Las 17 leyes indiscutibles del trabajo	Competencia principal. A desarrollar en las 6 sesiones de coaching.	
2.1	INTERIORIZACIÓN							
2.2	FACILITA							
3.1	PROMUEVE							
3.2	MEJORA							

PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL DE COMPETENCIAS

Nombre: Encargado 4

Puesto: Encargado

COMPETENCIAS A DESARROLLAR FUNCIONES A POTENCIAR		Nivel actual puesto	Nivel requerido en puesto	Objetivo Fin coaching	ACCIONES DE MEJORA			Fecha: Final
					Formación Aula	Formación Individual:	Coaching Nº Sesiones	Valoración
	ABIERTO AL CAMBIO	3.1	3.1	3.1				
1.1	ACEPTACIÓN				Primera sesión en aula junto con el diccionario de competencias.	El corazón del cambio	1 sesión especialmente orientada a esta competencia	
2.1	INTERIORIZACIÓN							
2.2	FACILITA					Lectura: ¿Quién se ha comido mi queso?		
3.1	PROMUEVE							
	LIDERAZGO	2.1	3.1	2.2				
1.1	ACEPTACIÓN				Segunda sesión en aula.	Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva	Competencia principal. A desarrollar en las 6 sesiones de coaching.	
2.1	INTERIORIZACIÓN							
2.2	FACILITA					La inteligencia emocional		
3.1	PROMUEVE							
	ANÁLISIS Y COMUNICACIÓN	2.1	3.1	2.2				
1.1	ACEPTACIÓN				Tercera sesión en aula	Competir mediante análisis	1 sesión especialmente orientada a esta competencia	
2.1	INTERIORIZACIÓN							
2.2	FACILITA							
3.1	PROMUEVE							
	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	2.2	3.1	3.1				
1.1	ACEPTACIÓN				Segunda sesión en aula.	La meta	Competencia principal. A desarrollar en las 6 sesiones de coaching.	
2.1	INTERIORIZACIÓN							
2.2	FACILITA							
3.1	PROMUEVE							
	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	2.1	3.1	2.2				
1.1	ACEPTACIÓN				Tercera sesión en aula	Lo que el cliente quiere que usted sepa	1 sesión especialmente orientada a esta competencia	
2.1	INTERIORIZACIÓN							Domando leones
2.2	FACILITA							
3.1	PROMUEVE							
	TRABAJO EN EQUIPO	3.1	3.2	3.2				
1.1	ACEPTACIÓN				Segunda sesión en aula.	Las 17 leyes indiscutibles del trabajo en equipo	Competencia principal. A desarrollar en las 6 sesiones de coaching.	
2.1	INTERIORIZACIÓN							
2.2	FACILITA							
3.1	PROMUEVE							
3.2	MEJORA							

Anexo 3: Descripción de los comportamientos por nivel y competencia.

DESARROLLO COMPETENCIA DE LIDERAZGO

Nombre:

Puesto:

LIDERAZGO	VALORACION A FECHA	VALORACION A FECHA	VALORACION A FECHA	COMENTARIOS / EVIDENCIAS
GRADO 1.1: ACEPTACIÓN				
NO PONE EXCUSAS PARA NO REALIZAR SU TRABAJO, NI SE OPONE A LAS ÓRDENES DE SUS MANDOS.				
COLABORA CON LA ORGANIZACIÓN SIEMPRE QUE ES REQUERIDO.				
TIENE CLARA SU FUNCIÓN EN EL TRABAJO Y ACTÚA CONFORME A ESTA.				
SUS OPINIONES Y SUGERENCIAS SON TENIDAS EN CUENTA ENTRE SUS COMPAÑEROS. ANTE UN CONFLICTO, ACTÚA ACERCANDO POSICIONES Y LIDERANDO A SUS COMPAÑEROS PARA PERSEGUIR EL OBJETIVO COMÚN.				
GRADO 2.1: INTERIORIZACIÓN				
SE RESPONSABILIZA DEL DESEMPEÑO DE LOS MIEMBROS DE SU EQUIPO.				
SUS COMPAÑEROS LE CONSULTAN ANTE DUDAS EN SU TRABAJO.				
TIENE EN CUENTA LAS OPINIONES DE SUS COMPAÑEROS Y SUS COMPAÑEROS TIENEN EN CUENTA SUS INDICACIONES.				
IDENTIFICA VIRTUDES Y DEFECTOS DE LOS MIEMBROS DE SU EQUIPO. ES CAPAZ DE DISTRIBUIR A LOS COLABORADORES DE SU TURNO ATENDIENDO A SUS CARACTERÍSTICAS.				
GRADO 2.2: FACILITACIÓN				
COMUNICA A SU EQUIPO EL GRADO DE AVANCE EN EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS TANTO PARTICULARES DEL EQUIPO COMO GLOBALES DEL ÁREA, LA PLANTA Y TODA LA EMPRESA.				
IDENTIFICA LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN DE SUS COLABORADORES Y ELABORA PLANES PARA SATISFACERLAS.				
BUEN COMUNICADOR: ESCUCHA Y SE EXPRESA CLARAMENTE. ENTIENDE A SU EQUIPO Y SU EQUIPO LE ENTIENDE.				
SUS COLABORADORES SABEN LO QUE EL MANDO ESPERA DE ELLOS Y DISTRIBUYE A SU EQUIPO ADECUADAMENTE ATENDIENDO ESTAS EXPECTATIVAS.				
GRADO 3.1: PROMOCIÓN				
ES UN REFERENTE EN EL TRABAJO, UN EJEMPLO A SEGUIR QUE GENERA LEALTAD.				
SABE TRANSMITIR LA MISIÓN Y VALORES DEL GRUPO A SU EQUIPO Y LOS INVOLUCRA EN SU ADOPCIÓN.				
REPRESENTA A SU EQUIPO Y SU EQUIPO SE SIENTE REPRESENTADO POR ÉL. TIENE EN CUENTA A SUS COLABORADORES EN LA TOMA DE DECISIONES Y LES EXPLICA EL PORQUÉ DE ESTAS.				
MANTIENE LA MOTIVACIÓN DE SU EQUIPO. SUS MIEMBROS CONFÍAN EN SU MANDO Y MUESTRAN SU ENTUSIASMO Y COMPROMISO PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS MARCADOS.				

DESARROLLO COMPETENCIA DE ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Nombre:

Puesto:

ORIENTACIÓN A RESULTADOS	VALORACION A FECHA	VALORACION A FECHA	VALORACION A FECHA	COMENTARIOS / EVIDENCIAS
GRADO 1.1: ACEPTACIÓN				
REALIZA SUS TAREAS INDIVIDUALES Y COLECTIVAS, EN TIEMPO Y PLAZO.				
RESPECTA LOS PROCEDIMIENTOS INSTAURADOS EN LA EMPRESA. ES CAPAZ DE REALIZAR CAMBIOS PUNTUALES EN SU COMETIDO DIARIO PARA ALCANZAR RESULTADOS ANTE UNA SITUACIÓN QUE LO REQUIERA.				
REGISTRA TODO EL TRABAJO REALIZADO PARA SU POSTERIOR ANÁLISIS (RELLENAR PARTES...)				
GRADO 2.1: INTERIORIZACIÓN				
IDENTIFICA LAS INEFICIENCIAS EN SU TRABAJO Y MODIFICA SU FORMA DE TRABAJAR PARA ERRADICARLAS.				
REALIZA UN AUTOCONTROL SOBRE SU TRABAJO. PROPONE PROCEDIMIENTOS EN SU TRABAJO QUE IMPLIQUEN UNA MEJORA EN EL DESEMPEÑO DE TODA EL ÁREA.				
SABE ADAPTARSE A LOS CAMBIOS NO ESPERADOS CON EL FIN DE CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS. GESTIONA SU TIEMPO ADECUADAMENTE. ES CAPAZ DE CUMPLIR CON SUS RESPONSABILIDADES SIN AGOBIOS.				
GRADO 2.2: FACILITACIÓN				
REVISAS CON SU EQUIPO REGULARMENTE EL GRADO DE AVANCE HACIA LOS OBJETIVOS. CUMPLE CON SUS OBJETIVOS Y ESTIMULA A LOS MIEMBROS DE SU EQUIPO PARA SUPERAR LOS SUYOS.				
CUMPLE CON SUS TAREAS EN TIEMPO Y CALIDAD. GESTIONA ADECUADAMENTE SU TIEMPO DE TRABAJO Y NO REQUIERE RECURSOS EXTRAS.				
ES RESPONSABLE DE SUS ACCIONES Y LAS DE SU EQUIPO.				
TIENE UN PLAN PARA LOGRAR SUS OBJETIVOS QUE ES COMUNICADO ABIERTAMENTE A SU EQUIPO.				
GRADO 3.1: PROMOCIÓN				
ES CAPAZ DE IMPLANTAR CAMBIOS EN SUS MÉTODOS DE TRABAJO CUYO RESULTADO ES UN AUMENTO EN LA EFICIENCIA.				
TIENE EN CUENTA LOS OBJETIVOS Y SU PLAN PARA ALCANZARLO, ASÍ COMO EL PROGRESO HACIA LOS MISMOS, VALIDÁNDOLOS CONTINUAMENTE PARA QUE SIGAN SIENDO REALISTAS.				
ASUME LA RESPONSABILIDAD DE LOS RESULTADOS DE SU EQUIPO Y CONTINUAMENTE LO MOTIVA PARA LA SUPERACIÓN DE LOS MISMOS.				
SIEMPRE TIENE EN CUENTA EL GRADO DE EFICIENCIA DE SUS ACCIONES Y LAS CONSECUENCIAS DE LAS MISMAS.				

DESARROLLO COMPETENCIA DE TRABAJO EN EQUIPO

Nombre:

Puesto:

TRABAJO EN EQUIPO	VALORACION A FECHA	VALORACION A FECHA	VALORACION A FECHA	COMENTARIOS/ EVIDENCIAS
GRADO 1.1: ACEPTACIÓN				
ES CAPAZ DE ESCUCHAR E INTERVENIR EN REUNIONES APORTANDO SU PUNTO DE VISTA.				
ES CAPAZ DE COMUNICARSE EFECTIVAMENTE Y EDUCADAMENTE CON SUS COMPAÑEROS.				
EXPRESA SUS DUDAS ABIERTAMENTE EN EL SENO DEL GRUPO.				
RECONOCE LA IMPORTANCIA DE TODOS LOS MIEMBROS EN EL TRABAJO DEL GRUPO.				
RECONOCE LAS SINERGIAS DERIVADAS DEL TRABAJO EN EQUIPO.				
GRADO 2.1: INTERIORIZACIÓN				
COMPARTE INFORMACIÓN Y COOPERA ACTIVAMENTE CON EL GRUPO.				
ESTÁ FAMILIARIZADO CON LA REALIZACIÓN DE TAREAS QUE REQUIEREN DE LA APORTACIÓN DE VARIOS MIEMBROS.				
RESPECTA, VALORA Y APRENDE DE LAS APORTACIONES DE TODOS LOS MIEMBROS DEL EQUIPO.				
ES DISCIPLINADO EN EL TRABAJO Y CUMPLE CON LOS COMPROMISOS ADQUIRIDOS CON EL GRUPO.				
REALIZA CRÍTICAS CONSTRUCTIVAS QUE APORTAN VALOR EN EL GRUPO.				
GRADO 2.2: FACILITACIÓN				
FACILITA LA COMUNICACIÓN Y COOPERACIÓN ENTRE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO CON EL FIN DE LOGRAR OBJETIVOS.				
IDENTIFICA LAS FORTALEZAS DE SU EQUIPO Y LAS USA PARA ALCANZAR OBJETIVOS.				
COMPARTE INFORMACIÓN CON OTRAS ÁREAS Y COLABORA CON ELLAS SIEMPRE QUE SE LE REQUIERE.				
COMPARTE OPINIONES ABIERTAMENTE CON SU EQUIPO.				
ATIENDE Y RESPETA TODOS LOS PUNTOS DE VISTA, FAVORECIENDO LA PARTICIPACIÓN Y UN ESPÍRITU DE TRABAJO EN EQUIPO.				
GRADO 3.1: PROMOCIÓN				
RECOGE LOS PUNTOS DE VISTA DE LOS MIEMBROS Y ACTÚA COMO INTERLOCUTOR DEL GRUPO.				
ORGANIZA LOS EQUIPOS, IDENTIFICA ROLES Y DISTRIBUYE TAREAS ENTRE SUS MIEMBROS.				
ALINEA AL EQUIPO EN LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.				
ACTÚA COMO MEDIADOR EN LOS CONFLICTOS ENTRE MIEMBROS DEL EQUIPO.				
ALCANZA CONSENSOS EN EL EQUIPO.				
MOTIVA A LOS MIEMBROS Y CONSIGUE IMPLANTAR UN ESPÍRITU DE SUPERACIÓN EN EL GRUPO.				

DESARROLLO COMPETENCIA DE ANÁLISIS Y COMUNICACIÓN

Nombre:

Puesto:

ANÁLISIS Y COMUNICACIÓN	VALORACION A FECHA	VALORACION A FECHA	VALORACION A FECHA	COMENTARIOS / EVIDENCIAS
GRADO 1.1: ACEPTACIÓN				
RECONOCE LAS VARIABLES QUE INFLUYEN EN SU DESEMPEÑO, OBTENIENDO INFORMACIÓN SOBRE ELLAS.				
ES CAPAZ DE RECONOCER TENDENCIAS EN LAS VARIABLES QUE DEFINEN SU DESEMPEÑO Y LAS CONSECUENCIAS DE UN CAMBIO EN LAS MISMAS.				
VISUALIZA OPORTUNIDADES DE MEJORA DENTRO DE SU DESEMPEÑO DIARIO.				
ES CAPAZ DE RELACIONAR VARIABLES Y ORDENARLAS PARA FACILITAR EL ANÁLISIS DE LAS MISMAS.				
OBSERVA Y ANOTA TODOS LOS EVENTOS DE SU TURNO DE TRABAJO.				
GRADO 2.1: INTERIORIZACIÓN				
SABE SELECCIONAR LA INFORMACIÓN RELEVANTE DE TODA LA QUE MANEJA.				
DIALOGA CON SU EQUIPO, ESTIMULANDO QUE SUS MIEMBROS APORTEN SU PUNTO DE VISTA CON EL OBJETIVO DE CONSEGUIR LOS OBJETIVOS.				
EXPLICA LOS PROBLEMAS A SU EQUIPO A TRAVÉS DE EJEMPLOS CLARAMENTE COMPRESIBLES.				
ANALIZA LOS PROBLEMAS QUE SURGEN EN SU DESEMPEÑO Y SE AYUDA DE LAS SOLUCIONES APORTADAS POR SU EQUIPO PARA SUPERARLOS.				
SABE CLASIFICAR LA INFORMACIÓN QUE RECIBE, REALIZA UN ANÁLISIS SISTEMÁTICO SOBRE ELLA Y TOMA DECISIONES EN FUNCIÓN DE SUS CONCLUSIONES.				
GRADO 2.2: FACILITACIÓN				
COMPARTE LA INFORMACIÓN DE LA QUE DISPONE Y LA FACILITA A OTRAS ÁREAS.				
TOMA LA INICIATIVA EN LA REALIZACIÓN DE ACCIONES QUE FACILITAN EL LOGRO DE OBJETIVOS.				
ES BUEN COMUNICADOR. SU MENSAJE LLEGA NÍTIDO A SU EQUIPO Y SU EQUIPO EJECUTA EN FUNCIÓN DEL MISMO.				
INFLUYE EN LOS DEMÁS PARA CAMBIAR SUS IDEAS POR EL BIEN DEL GRUPO Y LA CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS.				
ANALIZA LOS PUNTOS DE VISTA DE LOS DEMÁS DE FORMA OBJETIVA, OFRECIÉNDO FEEDBACK A LOS MISMOS PARA AYUDARLOS EN EL LOGRO DE OBJETIVOS.				
GRADO 3.1: PROMOCIÓN				
RECOGE INFORMACIÓN COMPLEJA METÓDICAMENTE QUE USA PARA ANALIZAR Y SOLUCIONAR PROBLEMAS.				
ANTICIPA LOS PROBLEMAS GRACIAS A UN ANÁLISIS DE LAS CAUSAS POTENCIALES.				
ES CAPAZ DE MANEJAR INFORMACIÓN COMPLEJA PARA ELABORAR INFORMES QUE SEAN ENTENDIDOS Y UTILIZADOS POR OTRAS ÁREAS.				
ENTIENDE Y UTILIZA CON SOLTURA EL MÉTODO DE ANÁLISIS DE LOS 5 PORQUÉS Y LE SIRVE PARA IDENTIFICAR CAUSA RAÍZ DE LOS PROBLEMAS Y RESOLVERLOS.				
PLANTEA DISTINTOS ESCENARIOS DE FUTURO A PARTIR DE LOS DATOS ACTUALES. IDENTIFICA Y ANALIZA LA SECUENCIA DE HECHOS PARA CADA UNO DE ESTOS ESCENARIOS. (What if?)				

DESARROLLO COMPETENCIA DE ABIERTO AL CAMBIO

Nombre:

Puesto:

ABIERTO AL CAMBIO	VALORACION A FECHA	VALORACION A FECHA	VALORACION A FECHA	COMENTARIOS / EVIDENCIAS
GRADO 1.1: ACEPTACIÓN				
ES RECEPTIVO A LAS NUEVAS METODOLOGÍAS Y SISTEMAS DE TRABAJO.				
SE ADAPTA RÁPIDAMENTE A NUEVOS MÉTODOS DE TRABAJO. NO LE CUESTA CAMBIAR SU FORMA DE TRABAJAR SI ASÍ LO REQUIEREN SUS MANDOS.				
ESTÁ ABIERTO A RECOMENDACIONES EN SU FORMA DE TRABAJAR Y LAS ADOPTA SIN PONER TRABAS.				
ACEPTA REVISAR SUS NECESIDADES DE FORMACIÓN Y ESTÁ DISPUESTO A FORMARSE EN LOS CAMPOS EN QUE SE DETECTEN DEFICIENCIAS.				
GRADO 2.1: INTERIORIZACIÓN				
DETECTA CUANDO ALGO NO VA BIEN Y LA NECESIDAD DE CAMBIARLO.				
PARTICIPA ACTIVAMENTE EN LA GENERACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE NUEVAS IDEAS.				
PRESENTA UNA ACTITUD POSITIVA ANTE LOS PROCESOS DE CAMBIO.				
ANTE UN PROBLEMA, ENCUENTRA SUS CAUSAS Y PUEDE CAMBIAR SU FORMA DE TRABAJAR PARA ALCANZAR SUS OBJETIVOS.				
GRADO 2.2: FACILITACIÓN				
FACILITA A SUS COMPAÑEROS LA ADAPTACIÓN A LOS CAMBIOS EN LA ORGANIZACIÓN.				
ANALIZA SUS ACTUACIONES DEL PASADO CON EL FIN DE MEJORAR SU MÉTODO DE DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y ADAPTACIÓN A LOS CAMBIOS.				
ES AUTOCRÍTICO, RECONOCE SUS ERRORES Y LOS CORRIGE EN EL FUTURO.				
APORTA IDEAS QUE AYUDEN A ABORDAR NUEVAS SITUACIONES. IMPLEMENTA LAS NUEVAS METODOLOGÍAS APROBADAS.				
GRADO 3.1: PROMOCIÓN				
ANTICIPA LAS NECESIDADES DE CAMBIO.				
ESTIMULA Y PREPARA A SU EQUIPO PARA ADAPTARSE A LOS CAMBIOS.				
PROPONE CAMBIOS ANTE NUEVOS REQUERIMIENTOS DEL MERCADO.				
REVISY Y MODIFICA SU FORMA DE TRABAJAR PAR AJUSTARSE A LOS CAMBIOS.				
SU EQUIPO LE SIGUE EN LA ADOPCIÓN DE NUVAS METODOLOGÍAS O HERRAMIENTAS DE TRABAJO.				

DESARROLLO COMPETENCIA DE ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Nombre:

Puesto:

ORIENTACIÓN AL CLIENTE	VALORACION A FECHA	VALORACION A FECHA	VALORACION A FECHA	COMENTARIOS / EVIDENCIAS
GRADO 1.1: ACEPTACIÓN				
SUS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS ESTÁN SATISFECHOS CON SUS SERVICIOS.				
PRESTA ATENCIÓN A LOS REQUERIMIENTOS DE LOS CLIENTES.				
MANTIENE UNA COMUNICACIÓN FLUIDA CON SUS CLIENTES.				
MUESTRA INTERÉS POR LA SATISFACCIÓN DE SUS CLIENTES ANTE SUS SERVICIOS.				
COOPERA CUANDO SE REQUIEREN SUS SERVICIOS.				
GRADO 2.1: INTERIORIZACIÓN				
CENTRA SU TRABAJO EN ANTICIPAR LAS NECESIDADES DE SUS CLIENTES Y SATISFACERLAS.				
OFRECE DIFERENTES ALTERNATIVAS DE MEJORA A SUS CLIENTES, DESTAPANDO NECESIDADES QUE SUS CLIENTES NO HABÍAN DETECTADO.				
CONSIDERA MUY IMPORTANTE LA CALIDAD DE SUS TRABAJOS.				
OFRECE SOLUCIONES APROPIADAS A LOS PROBLEMAS DE SUS CLIENTES EN EL MÍNIMO TIEMPO POSIBLE Y TRABAJANDO CONJUNTAMENTE CON ELLOS.				
GRADO 2.2: FACILITACIÓN				
ANALIZA LA INFORMACIÓN RECIBIDA POR SUS CLIENTES Y SUS DECISIONES BUSCAN ALCANZAR LOS OBJETIVOS PROPUESTOS POR LOS MISMOS.				
INFORMA A SU EQUIPO DE LAS NECESIDADES DE SUS CLIENTES Y TRABAJAN PARA SATISFACERLAS.				
CONOCE EL NEGOCIO DEL CLIENTE Y RECONOCE LA IMPORTANCIA DE SU PAPEL EN EL MISMO.				
SUS ACTUACIONES ESTÁN ORIENTADAS A CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS QUE TENGA EL CLIENTE.				
GRADO 3.1: PROMOCIÓN				
SABE COMO EVALUAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y TRABAJA PARA AUMENTAR ESTE GRADO DE SATISFACCIÓN.				
SE PLANTEA NUEVAS NECESIDADES DE SUS CLIENTES Y COMO SATISFACERLAS.				
ESTIMULA A SU EQUIPO PARA IDENTIFICAR LAS NECESIDADES PRESENTES O FUTURAS DE LOS CLIENTES.				
REALIZA ACCIONES QUE ELEVAN LA SATISFACCIÓN DE SUS CLIENTES, ANTES DE QUE ESTOS SE LO PIDAN.				
CONSIDERA QUE LOS PROBLEMAS DE SUS CLIENTES, SON SUS PROBLEMAS Y TRABAJA PARA RESOLVERLOS.				

Anexo 4: Calendario del plan de coaching.

PLAN DE ENTRENAMIENTO EN EL TERRENO-COACHING

COMPETENCIA A DESARROLLAR	COLABORADOR: ENCARGADO 1
LIDERAZGO	PUESTO: ENCARGADO
TRABAJO EN EQUIPO	
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	
ANÁLISIS Y COMUNICACIÓN	
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	
ABIERTO AL CAMBIO	

		Semana 36					Semana 37					Semana 38				
		L	M	X	J	V	L	M	X	J	V	L	M	X	J	V
Turno		05/09/2011	06/09/2011	07/09/2011	08/09/2011	09/09/2011	12/09/2011	13/09/2011	14/09/2011	15/09/2011	16/09/2011	19/09/2011	20/09/2011	21/09/2011	22/09/2011	23/09/2011
				NOCHE					DESCANSO					TARDE		
Sesión número													SESIÓN 1 AULA			
Número de horas																

		Semana 39					Semana 40					Semana 41				
		L	M	X	J	V	L	M	X	J	V	L	M	X	J	V
Turno		26/09/2011	27/09/2011	28/09/2011	29/09/2011	30/09/2011	03/10/2011	04/10/2011	05/10/2011	06/10/2011	07/10/2011	10/10/2011	11/10/2011	12/10/2011	13/10/2011	14/10/2011
				MANANA					NOCHE					DESCANSO		
Sesión número			SESIÓN 2 AULA		SESIÓN 1 COACHING			SESIÓN 3 AULA		SESIÓN 2 COACHING						
Número de horas																

		Semana 42					Semana 43					Semana 44				
		L	M	X	J	V	L	M	X	J	V	L	M	X	J	V
Turno		17/10/2011	18/10/2011	19/10/2011	20/10/2011	21/10/2011	24/10/2011	25/10/2011	26/10/2011	27/10/2011	28/10/2011	31/10/2011	01/11/2011	02/11/2011	03/11/2011	04/11/2011
				TARDE					MANANA					NOCHE		
Sesión número			SESIÓN 4 AULA		SESIÓN 3 COACHING					SESIÓN 4 COACHING						
Número de horas																

		Semana 45					Semana 46					Semana 47				
		L	M	X	J	V	L	M	X	J	V	L	M	X	J	V
Turno		07/11/2011	08/11/2011	09/11/2011	10/11/2011	11/11/2011	14/11/2011	15/11/2011	16/11/2011	17/11/2011	18/11/2011	21/11/2011	22/11/2011	23/11/2011	24/11/2011	25/11/2011
				DESCANSO					TARDE					MANANA		
Sesión número										SESIÓN 5 COACHING					SESIÓN 6 COACHING	
Número de horas																

		Semana 48					Semana 49					Semana 50				
		L	M	X	J	V	L	M	X	J	V	L	M	X	J	V
Turno		28/11/2011	29/11/2011	30/11/2011	01/12/2011	02/12/2011	05/12/2011	06/12/2011	07/12/2011	08/12/2011	09/12/2011	12/12/2011	13/12/2011	14/12/2011	15/12/2011	16/12/2011
				NOCHE					DESCANSO					TARDE		
Sesión número																
Número de horas																

PLAN DE ENTRENAMIENTO EN EL TERRENO-COACHING

COMPETENCIA A DESARROLLAR	AULA	COLABORADOR: ENCARGADO 2
LIDERAZGO	SESIÓN 2	PUESTO: ENCARGADO
TRABAJO EN EQUIPO		
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	SESIÓN 3	
ANÁLISIS Y COMUNICACIÓN		
ORIENTACIÓN AL CLIENTE		
ABIERTO AL CAMBIO		

		Semana 36					Semana 37					Semana 38				
		L	M	X	J	V	L	M	X	J	V	L	M	X	J	V
Turno		05/09/2011	06/09/2011	07/09/2011	08/09/2011	09/09/2011	12/09/2011	13/09/2011	14/09/2011	15/09/2011	16/09/2011	19/09/2011	20/09/2011	21/09/2011	22/09/2011	23/09/2011
				DESCANSO					TARDE					MAÑANA		
Sesión número								SESIÓN 1 AULA						SESIÓN 2 AULA		
Número de horas														SESIÓN 1 COACHING		

		Semana 39					Semana 40					Semana 41				
		L	M	X	J	V	L	M	X	J	V	L	M	X	J	V
Turno		26/09/2011	27/09/2011	28/09/2011	29/09/2011	30/09/2011	03/10/2011	04/10/2011	05/10/2011	06/10/2011	07/10/2011	10/10/2011	11/10/2011	12/10/2011	13/10/2011	14/10/2011
				NOCHE					DESCANSO					TARDE		
Sesión número			SESIÓN 3 AULA		SESIÓN 2 COACHING									SESIÓN 4 AULA		SESIÓN 3 COACHING
Número de horas																

		Semana 42					Semana 43					Semana 44				
		L	M	X	J	V	L	M	X	J	V	L	M	X	J	V
Turno		17/10/2011	18/10/2011	19/10/2011	20/10/2011	21/10/2011	24/10/2011	25/10/2011	26/10/2011	27/10/2011	28/10/2011	31/10/2011	01/11/2011	02/11/2011	03/11/2011	04/11/2011
				MAÑANA					NOCHE					DESCANSO		
Sesión número					SESIÓN 4 COACHING											
Número de horas																

		Semana 45					Semana 46					Semana 47				
		L	M	X	J	V	L	M	X	J	V	L	M	X	J	V
Turno		07/11/2011	08/11/2011	09/11/2011	10/11/2011	11/11/2011	14/11/2011	15/11/2011	16/11/2011	17/11/2011	18/11/2011	21/11/2011	22/11/2011	23/11/2011	24/11/2011	25/11/2011
				TARDE					MAÑANA					NOCHE		
Sesión número					SESIÓN 5 COACHING				SESIÓN 6 COACHING							
Número de horas																

		Semana 48					Semana 49					Semana 50				
		L	M	X	J	V	L	M	X	J	V	L	M	X	J	V
Turno		28/11/2011	29/11/2011	30/11/2011	01/12/2011	02/12/2011	05/12/2011	06/12/2011	07/12/2011	08/12/2011	09/12/2011	12/12/2011	13/12/2011	14/12/2011	15/12/2011	16/12/2011
				DESCANSO					TARDE					MAÑANA		
Sesión número									SESIÓN DE REFUERZO COACHING							
Número de horas																

PLAN DE ENTRENAMIENTO EN EL TERRENO-COACHING

COMPETENCIA A DESARROLLAR	COLABORADOR: ENCARGADO 3
LIDERAZGO	PUESTO: ENCARGADO
TRABAJO EN EQUIPO	
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	
ANÁLISIS Y COMUNICACIÓN	
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	
ABIERTO AL CAMBIO	

		Semana 36					Semana 37					Semana 38				
		L	M	X	J	V	L	M	X	J	V	L	M	X	J	V
Turno		05/09/2011	06/09/2011	07/09/2011	08/09/2011	09/09/2011	12/09/2011	13/09/2011	14/09/2011	15/09/2011	16/09/2011	19/09/2011	20/09/2011	21/09/2011	22/09/2011	23/09/2011
Sesión número								SESIÓN 1 AULA								
Número de horas																

		Semana 39					Semana 40					Semana 41				
		L	M	X	J	V	L	M	X	J	V	L	M	X	J	V
Turno		26/09/2011	27/09/2011	28/09/2011	29/09/2011	30/09/2011	03/10/2011	04/10/2011	05/10/2011	06/10/2011	07/10/2011	10/10/2011	11/10/2011	12/10/2011	13/10/2011	14/10/2011
Sesión número			SESIÓN 2 AULA		SESIÓN 1 COACHING			SESIÓN 3 AULA		SESIÓN 2 COACHING			SESIÓN 4 AULA		SESIÓN 3 COACHING	
Número de horas																

		Semana 42					Semana 43					Semana 44				
		L	M	X	J	V	L	M	X	J	V	L	M	X	J	V
Turno		17/10/2011	18/10/2011	19/10/2011	20/10/2011	21/10/2011	24/10/2011	25/10/2011	26/10/2011	27/10/2011	28/10/2011	31/10/2011	01/11/2011	02/11/2011	03/11/2011	04/11/2011
Sesión número									SESIÓN 4 COACHING						SESIÓN 5 COACHING	
Número de horas																

		Semana 45					Semana 46					Semana 47				
		L	M	X	J	V	L	M	X	J	V	L	M	X	J	V
Turno		07/11/2011	08/11/2011	09/11/2011	10/11/2011	11/11/2011	14/11/2011	15/11/2011	16/11/2011	17/11/2011	18/11/2011	21/11/2011	22/11/2011	23/11/2011	24/11/2011	25/11/2011
Sesión número																
Número de horas																

		Semana 48					Semana 49					Semana 50				
		L	M	X	J	V	L	M	X	J	V	L	M	X	J	V
Turno		28/11/2011	29/11/2011	30/11/2011	01/12/2011	02/12/2011	05/12/2011	06/12/2011	07/12/2011	08/12/2011	09/12/2011	12/12/2011	13/12/2011	14/12/2011	15/12/2011	16/12/2011
Sesión número																
Número de horas																

PLAN DE ENTRENAMIENTO EN EL TERRENO-COACHING

COMPETENCIA A DESARROLLAR	AULA	COLABORADOR: ENCARGADO 4													
LIDERAZGO	SESIÓN 2	PUESTO: ENCARGADO													
TRABAJO EN EQUIPO	SESIÓN 3														
ORIENTACIÓN A RESULTADOS															
ANÁLISIS Y COMUNICACIÓN															
ORIENTACIÓN AL CLIENTE															
ABIERTO AL CAMBIO															

Turno	Semana 36							Semana 37							Semana 38						
	L	M	X	J	V	L	M	L	M	X	J	V	L	M	X	J	V				
Sesión número	05/09/2011	06/09/2011	07/09/2011	08/09/2011	09/09/2011	12/09/2011	13/09/2011	14/09/2011	15/09/2011	16/09/2011	16/09/2011	19/09/2011	20/09/2011	21/09/2011	22/09/2011	23/09/2011					
Número de horas								SESIÓN 1 AULA				SESIÓN 2 AULA		SESIÓN 1 COACHING							

Turno	Semana 39							Semana 40							Semana 41						
	L	M	X	J	V	L	M	L	M	X	J	V	L	M	X	J	V				
Sesión número	26/09/2011	27/09/2011	28/09/2011	29/09/2011	30/09/2011	03/10/2011	04/10/2011	05/10/2011	06/10/2011	07/10/2011	07/10/2011	10/10/2011	11/10/2011	12/10/2011	13/10/2011	14/10/2011					
Número de horas			DESCANSO					SESIÓN 3 AULA		SESIÓN 2 COACHING		SESIÓN 4 AULA		SESIÓN 3 COACHING							

Turno	Semana 42							Semana 43							Semana 44						
	L	M	X	J	V	L	M	L	M	X	J	V	L	M	X	J	V				
Sesión número	17/10/2011	18/10/2011	19/10/2011	20/10/2011	21/10/2011	24/10/2011	25/10/2011	26/10/2011	27/10/2011	28/10/2011	28/10/2011	31/10/2011	01/11/2011	02/11/2011	03/11/2011	04/11/2011					
Número de horas			NOCHE					DESCANSO				TARDE		SESIÓN 4 COACHING							

Turno	Semana 45							Semana 46							Semana 47						
	L	M	X	J	V	L	M	L	M	X	J	V	L	M	X	J	V				
Sesión número	07/11/2011	08/11/2011	09/11/2011	10/11/2011	11/11/2011	14/11/2011	15/11/2011	16/11/2011	17/11/2011	18/11/2011	18/11/2011	21/11/2011	22/11/2011	23/11/2011	24/11/2011	25/11/2011					
Número de horas			SESIÓN 5 COACHING					NOCHE				DESCANSO									

Turno	Semana 48							Semana 49							Semana 50						
	L	M	X	J	V	L	M	L	M	X	J	V	L	M	X	J	V				
Sesión número	28/11/2011	29/11/2011	30/11/2011	01/12/2011	02/12/2011	05/12/2011	06/12/2011	07/12/2011	08/12/2011	09/12/2011	09/12/2011	12/12/2011	13/12/2011	14/12/2011	15/12/2011	16/12/2011					
Número de horas			TARDE					MAÑANA				SESIÓN DE REFUERZO COACHING									

Anexo 5: Ejemplos de presentaciones en aula.



SUPERVISIÓN ACTIVA Y ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Supervisión Activa y orientación a resultados

1. Ronda de supervisión: guión del encargado.
2. Reunión operativa: KPIs, Top 5 y Top 30.
3. Cambio de turno: transmisión de la información.
4. Jornada tipo: ¿Qué esperan de mí en mi turno?
5. Análisis, resolución de problemas y mejora continua: UBTs.

Índice

- **1.- Supervision Activa.**
 - Introducción
 - ¿Cuáles son las diferencias entre la supervision activa y la supervision pasiva ?
 - Los diez puntos del supervisor activo.
- **2.- Explicación de las herramientas.**
 - **2.- 1 Ronda del Supervisor**
 - ¿Qué es? ¿Cómo se hace? ¿Por qué lo hacemos?
 - Las diez reglas del supervisor en la ronda
 - **2.- 2 Conociendo la operativa: KPIs, Top 5 y Top 30.**
 - ¿Qué es? ¿Cómo se hace? ¿Por qué lo hacemos?
 - Agenda del conocimiento de la operativa
 - Las diez reglas del conocimiento operativo
 - **2.- 3 Cambio de turno**
 - ¿Qué es? ¿Cómo se hace? ¿Por qué lo hacemos?
 - Las diez reglas del cambio blanco
 - Diagrama de los cambios blancos
 - ¿Cómo hacer un cambio blanco?

Índice

- **2.- 4 Jornada tipo: ¿Qué esperan de mi en mi turno?**
 - ¿Qué es y de qué se compone?
 - Guión del encargado.
 - Reforzando la comunicación.
- **2.- 5 Análisis, resolución de problemas y mejora continua: UBTs.**
 - ¿Qué es y de qué se compone?
 - ¿Quién lidera una UBT?
 - ¿Cómo se gestiona una UBT?
- **3.- Unión entre las Herramientas.**
- **4.- Documentos implantados en la Supervisión Activa.**

1.- Supervisión Activa. Introducción

La supervisión Activa está basada en

✓ Desarrollar una conducta proactiva para ayudar al área en:

- ✓ Anticiparse al problema o manejar mejor los posibles problemas que pueden aparecer.
- ✓ Satisfacer los objetivos de la compañía en las diferentes áreas

La supervisión activa orientada a resultados significa

- ✓ Planificación de las actividades con la mira puesta en alcanzar los objetivos esperados.
- ✓ Analizar la desviación en tiempo real y buscar alternativas para alcanzar los objetivos eficientemente.
- ✓ Definir y seguir el plan de acción para cumplir con los plazos fijados.
- ✓ Asistir en el conocimiento de la operativa, coordinando a los miembros del equipo para cumplir con los objetivos comunes.
- ✓ Rápida comunicación con el equipo para trasladar las acciones las mejoras aprobadas.
- ✓ Seguimiento de la actividad, preocupaciones y expectativas de sus colaboradores, recogiendo esta información para trasladarla a los órganos de decisión.
- ✓ Comunicación con el equipo para crear un espíritu de unidad y alinearlo hacia el objetivo común.

¿Cual es la diferencia entre la supervisión Activa y la supervisión Pasiva ?

SUPERVISIÓN PASIVA	SUPERVISIÓN ACTIVA
✓ No hay sensación de responsabilidad	✓ El es responsable
✓ La acción es consecuencia de la situación	✓ Planifica su trabajo
✓ Reaccionamos (síntoma de Bombero)	✓ Se Anticipa
✓ Política Estricta	✓ Toma medidas contra situaciones favorables o adversas
	✓ Medita las decisiones
	✓ Trabaja con Objetivos
✓ Evita tomar decisiones "ya veremos a donde llegamos"	✓ Conoce lo que pasa por los hechos
✓ Hay una percepción de la situación	✓ Se adelanta a los problemas
✓ Esperamos a que lleguen los problemas	✓ Tomamos notas en el plan de acción de las acciones pendientes
✓ Memorizamos las acciones pendientes	✓ Se preguntan a si mismos ¿Por qué?
✓ Nos preguntamos ¿Quién? Comunicación negativa / agresiva / defensiva	✓ Comunicación positiva y constructiva
✓ No tomamos decisiones	✓ Delegan
✓ Evitamos confrontaciones	✓ Toman decisiones
	✓ Si es necesario hay confrontaciones constructivas
✓ Problemas=Problemas	✓ Problemas= Oportunidades

Los diez puntos de la Supervisión Activa

- 1. Comunicación**
 - Dar instrucciones claras y precisas sobre el trabajo a realizar, prioridades y objetivos.
- 2. Escuchar**
 - Escuchar activamente a los operarios y animarlos a que expresen su opinión y sus ideas.
- 3. Motivación**
 - Motivar con interés a los miembros del equipo, con los objetivos definidos, los resultados comunicados, la gestión del equipo cuando se acercan dichos objetivos.
- 4. Espíritu de Equipo**
 - Promover el espíritu de equipo, reduciendo los problemas y promoviendo la cooperación.
- 5. Gestión del tiempo**
 - Obtener por sí mismo y por los colaboradores un trabajo eficiente, rápido y útil.

6. Problemas a resolver

- Anticiparse a los problemas a través de una buena planificación con acciones preventivas.

7. Comportamiento

- Desarrollar una actitud positiva

8. Formación

- Identificar y dar soluciones a las necesidades de la formación del equipo.

9. Aptitud Técnica

- Conocer los aspectos técnicos del área del cual somos responsables.

10. Sistema de gestión

- Usar un buen sistema de gestión operativa: con la ejecución de la planificación, seguimiento e información en los diferentes temas.

2-Explicación de las herramientas

2.-1 Ronda de Supervisión Activa: el guión del encargado.

¿Qué es la ronda del supervisor?

✓ Es la herramienta básica del supervisor activo cuyo objetivo consiste en anticiparse y permitarnos resolver los problemas antes de que lleguen.

¿Cómo la podemos utilizar?

✓ Prepararla con seriedad y rigor.
✓ Respetar el camino definido
✓ Hacer supervisión sobre los puntos definidos en el checklist
✓ Hacer todas las rondas en el tiempo definido y revisando sus objetivos.

¿Por qué lo hacemos?

✓ Tener un buen equipo de gestión significa tener mejora en los resultados para alcanzar los objetivos en las diferentes areas.

Las diez reglas en las rondas del supervisor

1. Priorizar es importante

- Es una actividad con tiempo fijado

2. Herramientas prácticas

- Las tienes que usar para alcanzar los objetivos en las diferentes areas.

3. Preparación de la Ronda

- **Antes de hacer la ronda tienes que prepararla.**
La preparación es la llave para conseguir una ronda eficiente.

4. Gestión del equipo

- Tienes que comunicarte con todo tu equipo.

5. Estricto

- Nunca olvides uno de tus puntos, todos son importantes.

6. Supervisar es apuntar

- Un buen supervisor no supone sino que verifica.

7. Integrar las desviaciones

- Tienes que tratar con las desviaciones y nunca las olvides, porque ellas son una oportunidad de mejora .

8. Estricto en tener planificación

- Si no tienes alguna instrucción planeada de antemano, debes resolverlo inmediatamente con organización.

9. Responsabilidad

- Nunca tomes notas sobre algo realizado si no lo has supervisado antes. Tienes que asumir la responsabilidad. Mentir no es la solución.

10. Plan de Acción

- Tienes que usar la información de lo supervisado en las rondas, para poder planificar unas acciones correctivas y preventivas..

¡Recuerda!

La ronda es el elemento básico de la supervisión activa.

Su preparación y rigor en su cumplimiento es fundamental

El guión del encargado: herramienta de seguimiento

¿Qué es?

es una herramienta diseñada por los mandos intermedios para ser usada por los mandos intermedios.

¿Qué información contiene?

recoge las tareas principales que ha de realizar un mando intermedio durante su turno de trabajo, así como las incidencias y las acciones acometidas para su resolución.
También recoge los indicadores principales de producción, desperdicio y sobrepeso.

¿Cómo ayuda al mando intermedio?

herramienta poderosa de autocontrol que permite al MI realizar un fácil seguimiento de su turno, visualizando las desviaciones en tiempo real y reaccionando rápidamente.
Ayuda al MI a enfocarse en sus objetivos y a mejorar su disciplina en la realización de sus tareas.

2.-Explicación de las herramientas

2.-2 Reunión Operativa

¿Qué es la reunión operativa?

- ✓ Encuentro entre las áreas responsables de analizar los resultados en relación con los objetivos, tomando la decisión y la transmisión de la información.

¿Cómo lo podemos hacer?

- ✓ Analizando las desviaciones sobre los objetivos
- ✓ Analizando las causas de las desviaciones
- ✓ Preparando un Plan de Acción

¿Por qué lo hacemos?

- ✓ Para analizar el avance del trabajo respecto a los objetivos fijados.
- ✓ Para analizar las desviaciones y preparar acciones correctivas y preventivas.
- ✓ Para resolver los problemas.

Recoger la información: KPIs

- Sistema de control de las desviaciones.
- Ayuda a identificar rápidamente las desviaciones en el plan.
- Sistema de alertas.
- Refleja indicadores de productividad y desperdicio por turno.
- Cuando un indicador está por encima de lo esperado, salta la alerta y analizamos las soluciones.
- Llevamos las desviaciones a la Top 5.

Reunión Top 5

- Se realiza todos los turnos al final del mismo.
- Liderada por los jefes de equipo.
- Asisten los puestos clave de los Procesos de fabricación.
- Analizan los indicadores que está fuera de objetivo y sus causas.
- Se solucionan los problemas y se implantan mejoras en líneas con los recursos del turno.
- Los responsables de las acciones han de ser personas que asistan a la reunión.
- Se informa...
 - sobre las acciones en curso y los cambios del turno.
 - de las novedades para el siguiente turno.
 - a los encargados de las incidencias a llevar a la Top 30.

Reunión Top 30

- Se realiza todos los días al comienzo del turno de mañana.
- Liderada por el jefe de planta.
- Asisten los mandos de la empresa.
- Analizan los indicadores que está fuera de objetivo y sus causas.
- Se implanta un plan de acción para la gestión de las mejoras y resolución de problemas.
- Se alinea toda la planta en la ejecución de acciones.
- Se resuelven incidencias provenientes de la Top 5.
- Se planifica la jornada de trabajo en planta.

Las diez reglas de las Reuniones Operativas

- 1. Prioritario**
 - Es una actividad con tiempo definido
- 2. Tener los objetivos claros**
 - El objetivo es el análisis, tomar decisión y transmitir la información.
- 3. Preparación de la reunión**
 - Analizar y preparar toda la información antes de la reunión.
- 4. Revisar el Plan de Acción**
 - Los objetivos son revisados teniendo en cuenta que las acciones se han hecho formalmente y en el tiempo fijado.
- 5. Proponer**
 - Por cada problema surgido una causa, debemos proponer una solución.

6. Toma de decisiones

- Las propuestas deben conducirnos a tomar una decisión.

7. Comunicación

- La comunicación tiene que ser constructiva.

8. Respetando los tiempos

- Todo el mundo tiene su tiempo de intervención, junto con el respeto del compañero

9. Participar

- Tienes que participar en la definición de que, como, quien y cuando.

10. Analizar

- Explica/define tus puntos críticos y mejora el contenido.

¡Recuerda!

Durante las Reuniones operativas se útil, para alcanzar acciones constructivas.

2.-Explicación de las Herramientas

2.-3 El cambio de Turno

¿Qué es el cambio de turno?

- ✓ Es la herramienta para transmitir de un turno a otro turno, la información de forma completa, estructurada y ágilmente.

¿Cómo podemos hacerlo?

- ✓ Preparando el próximo turno durante todo el turno.
- ✓ Respetando la estructura establecida.
- ✓ Reanudando problemas y acciones.
- ✓ Estar seguro que el área entrante ha entendido y tomado notas sobre las acciones ocurridas.

¿Por qué lo hacemos?

- ✓ Para garantizar la continuidad y cerrar acciones diarias (no perder ningún asunto)
- ✓ Durante el proceso el nuevo turno no debe perder ninguna información útil durante su gestión.

Las diez reglas del Cambio de Turno

1. Clasificar y resumir

- Pasa la información completa, resumida y estructurada.

2. Herramienta Práctica

- Tienes que usar el documento del cambio de turno para lograr tus objetivos y los de tus compañeros.

3. Preparación del cambio de turno

- Tienes que preparar el cambio de turno durante todo el turno.

4. Tomar posición

- Asume la responsabilidad de llevar todas las acciones que han pasado.

5. Claridad en los mensajes

- Tienes que ser claro en tus mensajes.

6. Respeta el esquema

- Respetar el esquema que garantiza un buen cambio de turno.

7. Plan y propuestas

- Tienes que preparar algunas propuestas respecto a los problemas actuales y respecto a los problemas futuros.

8. Completa el Plan de Acción

- Define el Que, Quien, Como y Cuando

9. Da prioridades

- Resume y prioriza la información.

10. Revisa

- Revisa todos los puntos importantes que te han comentado tus "colegas" y de los cuales ellos tomaron notas.

¡Recuerda!

Priorizar la Información
ayudará a tus compañeros

Esbozo del Cambio de turno

Preparación

¿Cuándo?

- ✓ Durante todo el turno

¿Cómo?

- ✓ Resume las instrucciones y problemas del cambio , priorizando la información a transmitir usando el guión del encargado, cuando realizó la ronda y la información de la reunión operativa para transmitir los problemas encontrados.

¿Dónde?

- ✓ Toma notas en la cara posterior del guión del encargado.

Contenidos

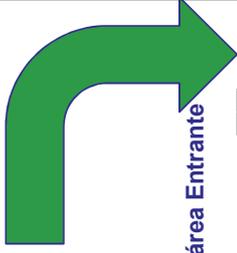
- ✓ Calidad
- ✓ Instalación (estado de herramientas, apoyos, seguridad)
- ✓ Logística (pérdida de material)
- ✓ Social: (información sobre algún tema el cual puede afectar al desarrollo social, Plan Social...)
- ✓ Otra información que el proceso estima útil

¿Cómo se realiza el Cambio de Turno?

- Acciones que quedan pendientes para el turno posterior e informaciones importantes que afectan a los dos turnos.

Plan de Acción del Área Saliente

LINEA	NÚM. INICIENCIAS DETECTADAS	PLANE SDE ACCIO N		RESPONSABLE	
		PLAN	ACCIO N	PLAN	ACCIO N



Plan de Acción del Área Entrante

- Son anotadas por el encargado del turno entrante. Recoge las acciones en curso del turno anterior. Asimismo recoge toda la información a tener en cuenta de cara al turno entrante.

LINEA	NÚM. INICIENCIAS DETECTADAS	PLANE SDE ACCIO N		RESPONSABLE	
		PLAN	ACCIO N	PLAN	ACCIO N

2. Explicación de las herramientas

2.- 4 Jornada Tipo

¿Qué es la Jornada tipo?

- ✓ La jornada tipo es una herramienta de la supervisión activa que permite mejorar la gestión del tiempo en el Área.

Formado por dos tipos de actividades:

✓ Actividades con tiempo definido

- Es la actividad que tienen que realizar respetando el tiempo definido (Cambio de turno, reunión operativa, ronda de supervisión y refuerzo de la comunicación con el segundo supervisor..)

✓ Actividades con tiempo no definido

- Algunas actividades se pueden realizar con un tiempo flexible, esto no significa que sean menos importantes que las acciones que si tienen fijado un tiempo.
- Hay dos tipos:
 - Actividades Cíclicas: las cuales han sido hechas con el fin de cumplir la agenda: gestion de equipos (Reunión de conocimientos)
 - Actividades no Cíclicas: Estas no son planificadas y pueden ser hechas en un ritmo variable: analizar problemas, recibir información, gestión administrativa.

Seguimiento de la jornada: gui3n del encargado.

Refleja lo que se espera de un encargado en un turno de trabajo.

GUI3N DEL ENCARGADO/A		FECHA Y TURNO: NOMBRE:	V3
CAMBIO	1	Hacer el cambio de turno con el Encargado del turno anterior; ver incidencias, problemas durante el turno, cambios (planificaci3n), averías. Revisar cuaderno del Encargado / Guiones de encargados, acciones llevadas a cabo, Top-5, Top30, etc.	<input type="checkbox"/>
CAMBIO	2	Comprobar contenido de los diferentes partes de producci3n. (Producci3n, Rendimientos, Paradas, pesos, horas presencia, etc.)	<input type="checkbox"/>
INICIO DEL TURNO	3	Inspecci3n inicial Volante de Zonas 1 y 2; Control de Velocidad de líneas, paradas, sellado, detector de metales y sobrepeso. Lotes, Calidad. Necesidades de las líneas, cumplir seguridad alimentaria, PRL, etc.*	<input type="checkbox"/>
	4	Recoger / recopilar la documentaci3n / partes de trabajo del turno anterior	<input type="checkbox"/>
	5	Introducir datos de la producci3n del turno anterior en SAP.	<input type="checkbox"/>
	6	Reuni3n de coordinaci3n con J. Equipo, J. Equipo de Mantenimiento, Calidad, ...	<input type="checkbox"/>
	8	Coordinar prioridades y seguimiento con mantenimiento.	<input type="checkbox"/>
	9	Comprobar tiempos de paradas. Causas y acciones.	<input type="checkbox"/>
	10	Dar la formaci3n necesaria para fomentar la polivalencia del área.	<input type="checkbox"/>
	11	Llevar la Reuni3n Top-30 con Jefe de Fábrika. Situaci3n real de fábrika. Plan Vs. Real. Toma de acciones (solo turno mañana).	<input type="checkbox"/>
	12	Preparar Lista del Personal y Resumen de Producci3n para el día siguiente. Imprimir y colocar en vestuarios.	<input type="checkbox"/>
	13	Gesti3n de horas trabajadas del personal. Gesti3n de presencia ETT's	<input type="checkbox"/>
	14	Averías y gestiones peticiones de su equipo	<input type="checkbox"/>
	15	Analizar los datos de hoja de control de línea cada 2 hora para controlar el proceso	<input type="checkbox"/>
	16	Planificaci3n de cambios. Coordinar con mantenimiento, Jefes de Equipo y personas claves. Secuencia de actividades (quien, como, cuando)	<input type="checkbox"/>
	17	Comprobar contenido de los diferentes partes de producci3n. (Producci3n, Rendimientos, Paradas, pesos, horas presencia, etc.)	<input type="checkbox"/>
	18	Top 5 con Encargado General, J. Equipo, J. Equipo de Mantenimiento, Calidad (Una hora antes de finalizar el turno)	<input type="checkbox"/>
	19	Ronda tierra de fábrika. Verificar producciones. Anotaci3n en el cuaderno del Encargado de informaci3n relevante.	<input type="checkbox"/>
	20	Audit3n de buenas practicas de fabricaci3n e higiene (BPF/H)	<input type="checkbox"/>
	21	Hacer el cambio de turno con el Encargado del turno siguiente: comentar incidencias, problemas del día, cambios (planificaci3n), averías	<input type="checkbox"/>

*En relaci3n a las inspecciones de calidad (sellado, bob, defect, metales, peso, espesores), se hará de la siguiente forma: En los turnos de M y T, los T, de Calidad harán la 2ª inspecci3n cuando, las demás, 1ª, 3ª y 4ª se repartirán entre el encargado y el J.E. En el turno de noche las inspecciones se harán entre el Encargado y el J. E.

EL OBJETIVO DE ESTE GUI3N ES SUPERVISAR LAS RONDAS DE INSPECCI3N EN LA FÁBRICA / ZONAS PROGRAMAS LA SUPERVISACI3N ACTIVADA LOS ENCARGADOS EN LA VERIFICACI3N DE PARÁMETROS SOBRE TODO LO RELATIVO A LA PRODUCCI3N (CANTIDAD DE PRODUCTO, VELOCIDADES DE MÁQUINA / PARADAS / MOTIVOS DE PARADAS, DETECTADO INCIDENCIAS Y OBSERVACIONES RELATIVAS AL PLAN DE FABRICACI3N Y POR FAVOR, ADEMAS DE RELLENAR ESTE IMPRESO CON LOS DATOS RELEVANTES EN CADA UNA DE LAS RONDAS DE INSPECCI3N DE FORMA SUICIA EN LA PARTE DE ATRÁS, LAS INCIDENCIAS DE TECTINAS Y SOBRE TODO LAS ACCIONES TOMADAS PARA SOLUCIONAR EL PROBLEMA Y EVITAR QUE VUELVA A OCURRIR EN EL FUTURO.

FIRMA DEL RESPONSABLE:

¿Cual es la excepci3n de un día normal?

Cuando se fija el tiempo en una actividad que se va a realizar, se tiene encuentra una serie de casos específicos:

- ✓ Accidentes
- ✓ Averías
- ✓ Problemas importantes con la Calidad
- ✓ problemas Sociales importantes
- ✓ EL desconocimiento de la programaci3n por parte de los responsables.
- ✓ Formaci3n
- ✓ Enfermedad

¡Recuerda!

La jornada tipo es una herramienta que nos puede ayudar a desarrollar mejor el tiempo de gesti3n.

Reforzando la comunicación

¿Qué significa reforzar la comunicación?

- ✓ Significa contacto personal, durante la segunda ronda del supervisor, para intentar motivar a la gente del equipo con el seguimiento sobre lo que ellos comentan en las reuniones de conocimiento.

Problemas en la segunda ronda de supervisión

- ✓ 5 minutos al día

Frecuencia

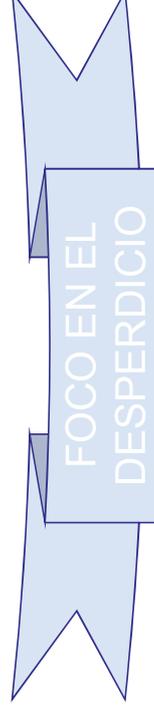
- ✓ El día "n" realizamos un encuentro de conocimientos con un colaborador, buscando resultados, el día "n+7" realizamos un refuerzo de la comunicación con este colaborador.

¡Recuerda!

Conocer a la gente de tu equipo reforzará tus reglas.

2.- Explicación de las herramientas

2.- 5 Análisis, resolución de problemas y mejora continua: UBT.



¿Qué es la UBT?

La unidad básica de trabajo es una herramienta para aflorar las oportunidades de mejora en una línea. El objetivo de la misma es identificar, analizar y proponer acciones para reducir los desperdicios.

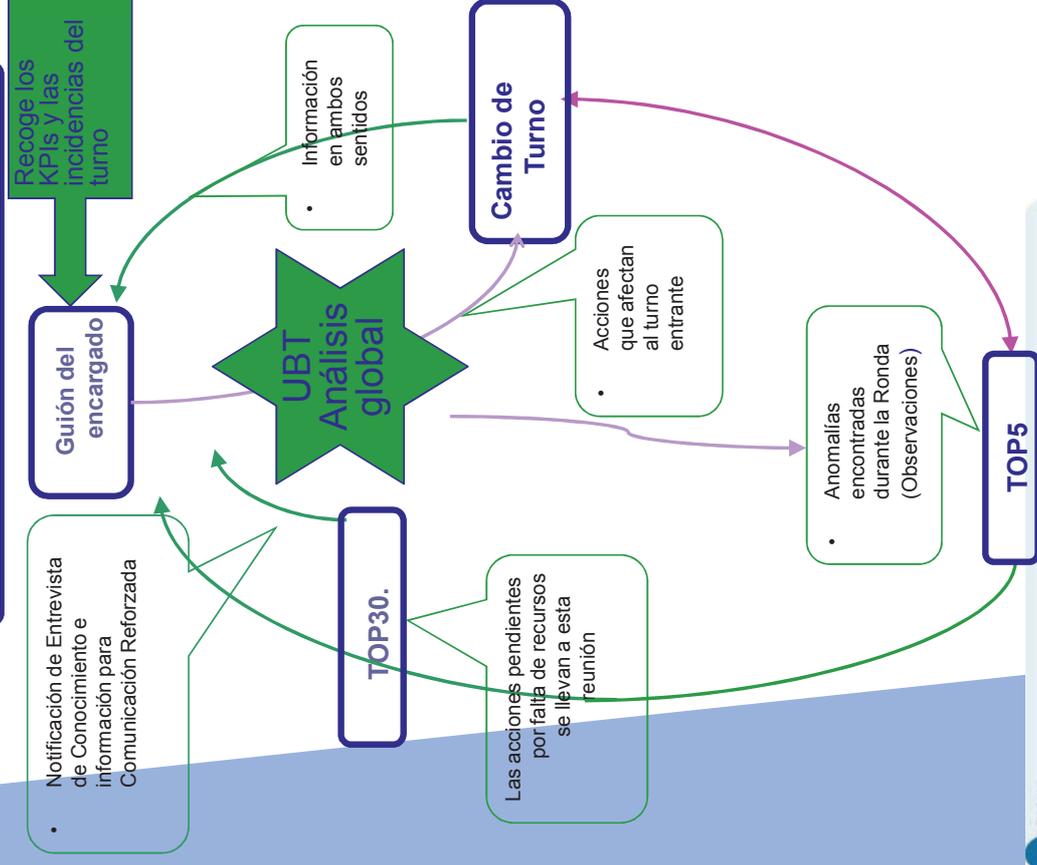
¿Quién lidera la UBT?

Cada encargado es responsable de gestionar la UBT de su línea y de implantar y/o supervisar las mejoras propuestas.

¿Cómo se gestiona una UBT?

Se divide cada línea en zonas dónde se recogen en un parte los desperdicios producidos en las mismas. El encargado de la línea recoge **DIARIAMENTE** esta información y a través de un diagrama de Pareto, identifica las principales zonas de desperdicio durante la fabricación de una referencia. Posteriormente, en el mismo día analiza e identifica la causa raíz que ha llevado a este desperdicio y propone acciones para erradicar la causa raíz o para prevenir su recurrencia. Para ello se reúne con los diferentes agentes involucrados en la aparición del problema (con el fin de identificar la causa) y en su resolución (con el fin de diseñar un plan de acción).

3.- Enlace entre las herramientas



4.- Documentos aplicados en la Supervisión Activa

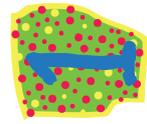
- ✓ Guión del encargado.
- ✓ KPIs
- ✓ Incidencias
- ✓ Plan de Acción en las reuniones operativas y cambio de turno.
- ✓ UBT
- ✓ Partes de cada puesto.

¡Recuerda!

Los documentos ayudan a mantener el rigor y mejorar la eficiencia.

Supervisión Activa

Cuatro Herramientas al servicio del mando intermedio



Guión del encargado



Reuniones Operativas



Cambio de Turno



UBT



TRABAJO EN EQUIPO

Compromiso con
nuestros compañeros

ÍNDICE

1. Introducción.
2. Ventajas de trabajar en equipo.
3. Claves para trabajar en equipo.
4. Como favorecer el trabajo en equipo.
5. Formación de un equipo.
6. Características de un buen equipo.
7. Problemas en los equipos.
8. Conclusiones.
9. Dudas y comentarios.





- Hoy en día todas las organizaciones han de trabajar en equipo para lograr sus objetivos.
- Las estrellas individuales son casi siempre vencidas por equipos con un juego en equipo superior.

¿QUÉ ES UN EQUIPO?



“Grupo de personas que trabajan organizadas para conseguir un objetivo común”

Características de un equipo: ¿las reconocemos en nuestro grupo de trabajo?



- Objetivo común: ¿Cuál es el nuestro?
- Trabajo cooperativo: ¿Lo hacemos nosotros?
- Autonomía para tomar decisiones propias: ¿La tenemos?
- Líder : ¿Somos líderes?
- Miembros con características diferentes pero complementarias: ¿los hay en nuestro equipo?

¿Somos un equipo o...



TEMA	GRUPO DE PERSONAS	EQUIPO
LÍDER	Domina y controla el grupo	Facilitador y coach
OBJETIVO	Marcado por la empresa	Marcado por los miembros
REUNIONES	Conducidas por el líder	Discusiones participativas
TRABAJO	Asignado por el líder	Planificado por el equipo
DESEMPEÑO	Énfasis en lo individual	Énfasis en el equipo
MIEMBROS	Compiten entre ellos	Cooperan entre ellos
COMUNICACIÓN	De arriba a abajo	En ambas direcciones
INFORMACIÓN	A menudo ocultada	Siempre compartida
DECISIONES	Hechas por el líder	Hechas por todo el equipo

...somos una banda?



¿Por qué trabajar en equipo?

SINERGIAS: 2 + 2 = 5



¡¡¡EL TOTAL ES SUPERIOR A LA SUMA DE LAS PARTES!!!



ASPECTOS POSITIVOS DE TRABAJAR EN EQUIPOS

- Mayor motivación en el trabajo: las personas que trabajan en equipo ven mayor sentido en su trabajo y lo consideran más gratificante.
- Sensación de autonomía en los miembros del equipo.
- La comunicación es abierta, por lo que el conflicto es visto como normal y una oportunidad para resolver problemas con un debate abierto.



ASPECTOS POSITIVOS DE TRABAJAR EN EQUIPOS

- En un equipo, todos los miembros contribuyes a fijar los objetivos. Por lo tanto estos son realistas y alcanzables.
- Existe un autocontrol derivado del reconocimiento de sus miembros de la importancia de los hábitos de trabajo.
- Un miembro que aprende a trabajar en equipo, sirve para trabajar en cualquier equipo.

NO TODOS SOMOS IGUALES

Diferentes personalidades y sus fortalezas cuando trabajan en un equipo

INTUITIVO

- Valora ideas, innovación, conceptos y planificación a largo plazo
- Son vistos como líderes y visionarios.
- Imaginación excepcional.
- Se fija en lo esencial.

EMOTIVO

- Valora la interacción humana.
- Interpretan el significado del comportamiento.
- Sacan los problemas y las situaciones emocionales.

SENSITIVO

- Valora la acción.
- Impulsa hacer las cosas aquí y ahora.
- Prefiere trabajar en muchos proyectos.
- Motor de una empresa.

RACIONALISTA

- Valora lo lógico, e investigaciones sistemáticas.
- Son tenaces y a menudo vistos como consistentes en la producción.
- Identifican un problema, desarrollan soluciones, las valoran y sopesan cada una.

NO TODOS SOMOS IGUALES

Diferentes personalidades y sus debilidades cuando trabajan en un equipo

INTUITIVO

- Puede no ver la necesidad de pruebas cuando está convencido de algo.
- Impaciente con otros miembros que pidan evidencias y no lo vean tan claro como él.
- Puede ser criticado por ser muy abstracto y teórico.
- Puede parecer prepotente.

EMOTIVO

- Puede tener menos interés en desarrollar proyectos que en comunicar e interpretar todo lo que pasa.
- Tiende a basarse poco en la lógica y pensar según las emociones que le provoca la gente.
- Puede actuar según sus sentimientos y ser visto como muy defensivo y sobre reactivo.

SENSITIVO

- Puede fallar en considerar correctamente las consecuencias a largo plazo de sus acciones.
- Puede ser criticado por imponer sus expectativas, alta velocidad de acción y celo en otros.
- Tiende a actuar impulsivamente más que a adoptar estrategias basadas en conceptos y planes de otros.

RACIONALISTA

- Puede ser muy cauto y conservador.
- Puede parecer indeciso al valorarlo todo tanto.
- Mecánico, impersonal y nada espontáneo.

¿QUÉ ES UN ROL?



“ROL ES EL CONJUNTO DE EXPECTATIVAS, DEL PROPIO INDIVIDUO Y DE LAS OTRAS PERSONAS DEL EQUIPO, SOBRE LA FORMA EN QUE ESA PERSONA DEBE ACTUAR EN UNA SITUACION DETERMINADA”

Una de las tareas que debe acometer un equipo es clarificar los roles de sus miembros; es decir definir qué es lo que se espera de un individuo que desempeña un determinado puesto de trabajo y ocupa un determinado cargo

¿QUÉ ROL ADOPTAMOS EN EL EQUIPO?

CONTRIBUIDOR

- Orientado a las tareas. Contribuye con el equipo con buenos datos técnicos y empuja al equipo a lograr sus estándares. Es visto como fiable.

COLABORADOR

- Orientado al objetivo aunque incluso viendo el objetivo como esencial, está abierto a nuevas ideas y comparte el primer plano con otros miembros. Es visto como una persona estratégica y que ve el conjunto.

COMUNICADOR

- Orientado al proceso. Facilita la comunicación dentro del grupo y construye un clima informal y relajado en la búsqueda del consenso. Está visto como una persona positiva.

RETADOR

- Este miembro del equipo cuestiona los objetivos, métodos, la ética del equipo, etc... y está en desacuerdo a menudo con el líder. Anima a tomar riesgos. Es valorado por su franqueza.

EL PAPEL DEL LÍDER EN EL EQUIPO



- Repite a menudo la palabra “nosotros”.
- Es un buen comunicador.
- Motiva a la gente.
- Favorece el intercambio de opiniones.
- Sabe escuchar.

EL PAPEL DEL LÍDER EN EL EQUIPO



- Guía al equipo a través de sugerencias.
- Se asienta en la cooperación y en la confianza con los miembros del equipo.
- Toma decisiones.
- Resuelve conflictos.
- Trata con los miembros problemáticos.

¿QUÉ PUEDO HACER YO POR MI EQUIPO?



- Compartir la información con los miembros del equipo.
- Cumplir con los compromisos pactados con el equipo.
- Propiciar el diálogo, intercambiar ideas y participar en el análisis de las mismas.
- Ser cortés, cordial y educado.

¿QUÉ PUEDO HACER YO POR MI EQUIPO?



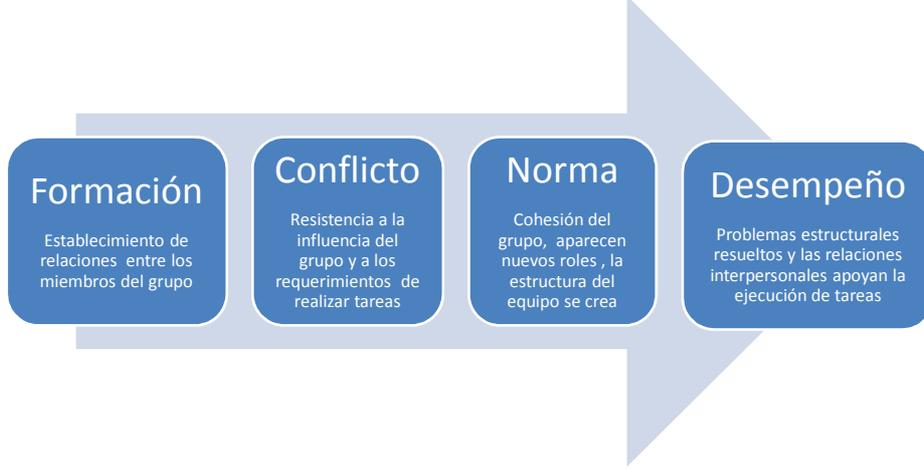
- Mantener una actitud abierta: se puede aprender de todo el mundo.
- Apoyar a los demás miembros.
- Favorecer la integración de los nuevos miembros.
- Buscar el consenso, ser conciliador y actuar como mediador.
- Escuchar y estar atento.

¿QUÉ ES EL “TEAMBUILDING”?

La correa de transmisión que conecta las energías individuales, con el grupo y con toda la organización.



UN EQUIPO NO SE CREA DE LA NOCHE A LA MAÑANA



Desarrollo de un equipo: modelo en cuatro fases

¿QUÉ INFLUYE EN LA FORMACIÓN DE UN EQUIPO?



Factores claves para construir un buen equipo



- Tener el apoyo de los mandos.
- Los miembros del equipo han de emplear estilos diferentes pero complementarios.
- Desarrollar las habilidades de liderazgo.
- Encontrar y satisfacer las necesidades de formación de los miembros del equipo.

Factores claves para construir un buen equipo



- Las normas del equipo han de ser definidas por todos los miembros.
- Facilitar la comunicación y participación en el grupo.
- Equilibrar la competencia y la cooperación en el equipo.
- Reconocer y recompensar a los miembros.

¿CÓMO SON LOS EQUIPOS EXITOSOS?



- Liderazgo flexible: hay un liderazgo formal pero los diferentes miembros del equipo pueden liderar las tareas dependiendo las circunstancias y necesidades del equipo.
- Cada miembro está bien cualificado en sus funciones. Además hay variedad de roles en el equipo que son complementarios.
- Hay un clima de trabajo agradable, la gente puede ser directa, abierta y dispuesta a tomar decisiones.



¿CÓMO SON LOS EQUIPOS EXITOSOS?

- El objetivo del equipo se tiene claro. Hay un plan de acción para alcanzar el objetivo y una continua revisión del desempeño del equipo.
- La distribución de las tareas entre los miembros del equipo es justa.
- Las habilidades comunicativas están bien desarrolladas. Se favorece la participación de todos los miembros y se resuelven los desacuerdos en una forma civilizada.
- Las decisiones importantes se toman por consenso aunque una crítica constructiva es positiva.

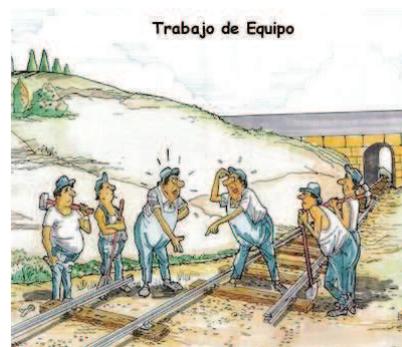


¿CÓMO SON LOS EQUIPOS EXITOSOS?

- Los miembros del equipo sienten un compromiso individual con el objetivo común. del equipo.
- Las relaciones dentro del grupo son positivas. Hay contactos regulares para revisar y sumarse a los objetivos colectivos.
- Son innovadores y corren los riesgos inherentes para implantar una nueva idea pero examinando periódicamente como se está ejecutando.

SEÑALES QUE NOS ALERTAN DE QUE ALGO NO VA BIEN

- A pesar de que se habla mucho, la comunicación es deficiente por una falta de habilidades de escucha.
- Los desacuerdos no son hablados en el grupo sino que son llevados a conversaciones privadas.





SEÑALES QUE NOS ALERTAN DE QUE ALGO NO VA BIEN

- Las decisiones son tomadas por el líder formal. A pesar de la participación de los miembros de equipo, el trabajo en equipo es sólo aparente.
- La confianza entre los miembros del grupo es baja y hay una falta de transparencia.
- Falta de cooperación desde otras partes de la organización.



SEÑALES QUE NOS ALERTAN DE QUE ALGO NO VA BIEN

- Diversidad de conocimientos técnicos pero la misma forma de actuar de los miembros. Guiados por los mismos roles.
- No hay una valoración interna de cómo desempeñan su trabajo como equipo.
- Los desacuerdos acerca de la asignación del trabajo y los roles influyen en el trabajo del equipo.

IDEAS CLAVE



- Los beneficios del trabajo en equipo no se logran solo poniendo gente a trabajar junta. Es necesario compartir el liderazgo, la responsabilidad, el trabajo, los objetivos, la información...etc.
- ¡¡¡LA COOPERACIÓN ES UN FACTOR CLAVE!!!

IDEAS CLAVE



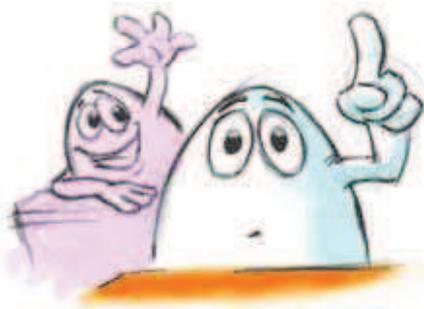
- Cuanto más autónomo es un equipo, es más productivo. Dar poder al equipo y a sus miembros ayudaría en este objetivo.
- Cuantos más personalidades tengamos entre los miembros del equipo, más recursos tendremos para resolver los conflictos en nuestro trabajo.

IDEAS CLAVE



- Es importante para un equipo pensar y moverse en la misma dirección pero manteniendo el criterio individual para enriquecer los resultados del equipo.
- En el desempeño de un equipo, son más importantes las habilidades comunicativas de sus miembros o la motivación, que las habilidades técnicas.

DUDAS Y COMENTARIOS



GRACIAS POR VUESTRA ATENCIÓN.

**AHORA OS TOCA A VOSOTROS
DEMOSTRAR LO QUE ES UN BUEN EQUIPO**



Anexo 6: Seguimiento coaching a encargados.

RESUMEN PLAN DE FORMACIÓN

Nombre: Encargado 1

FUNCIONES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR	INICIO	OBJETIVO
LIDERAZGO	1.1	2.1
SE RESPONSABILIZA DEL DESEMPEÑO DE LOS MIEMBROS DE SU EQUIPO.		
SUS COMPAÑEROS LE CONSULTAN ANTE DUDAS EN SU TRABAJO.		
TIENE EN CUENTA LAS OPINIONES DE SUS COMPAÑEROS Y SUS COMPAÑEROS TIENEN EN CUENTA SUS INDICACIONES.		
IDENTIFICA VIRTUDES Y DEFECTOS DE LOS MIEMBROS DE SU EQUIPO. ES CAPAZ DE DISTRIBUIR A LOS COLABORADORES DE SU TURNO ATENDIENDO A SUS CARACTERÍSTICAS.		
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	2.1	2.2
REVISA CON SU EQUIPO REGULARMENTE EL GRADO DE AVANCE HACIA LOS OBJETIVOS.		
CUMPLE CON SUS OBJETIVOS Y ESTIMULA A LOS MIEMBROS DE SU EQUIPO PARA SUPERAR LOS SUYOS.		
CUMPLE CON SUS TAREAS EN TIEMPO Y CALIDAD. GESTIONA ADECUADAMENTE SU TIEMPO DE TRABAJO Y NO REQUIERE RECURSOS EXTRAS.		
ES RESPONSABLE DE SUS ACCIONES Y LAS DE SU EQUIPO.		
TIENE UN PLAN PARA LOGRAR SUS OBJETIVOS QUE ES COMUNICADO ABIERTAMENTE A SU EQUIPO.		
TRABAJO EN EQUIPO	2.1	2.2
FACILITA LA COMUNICACIÓN Y COOPERACIÓN ENTRE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO CON EL FIN DE LOGRAR OBJETIVOS.		
IDENTIFICA LAS FORTALEZAS DE SU EQUIPO Y LAS USA PARA ALCANZAR OBJETIVOS.		
COMPARTE INFORMACIÓN CON OTRAS ÁREAS Y COLABORA CON ELLAS SIEMPRE QUE SE LE REQUIERE.		
COMPARTE OPINIONES ABIERTAMENTE CON SU EQUIPO.		
ATIENDE Y RESPETA TODOS LOS PUNTOS DE VISTA, FAVORECIENDO LA PARTICIPACIÓN Y UN ESPÍRITU DE TRABAJO EN EQUIPO.		

SEGUIMIENTO SESIÓN		SESIÓN Nº 1 FECHA: SEMANA 39
Encargado 1	PREPARACIÓN COACHING	COACHING DURANTE EL TURNO DE TRABAJO
FUNCIONES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR	NOTAS DE LA REUNIÓN Y COMENTARIOS	PUNTOS A MEJORAR DURANTE EL COACHING
LIDERAZGO		PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 Y UBT.
SE RESPONSABILIZA DEL DESEMPEÑO DE LOS MIEMBROS DE SU EQUIPO.		¿Supervisa el desempeño de sus jefes de equipo y colaboradores durante el turno? ¿Cómo? ¿Pide explicaciones ante actuaciones de los miembros de su equipo?
TIENE EN CUENTA LAS OPINIONES DE SUS COMPAÑEROS Y SUS COMPAÑEROS TIENEN EN CUENTA SUS INDICACIONES.		¿Anota las indicaciones hechas por los miembros de su equipo? ¿Cumple su equipo con las órdenes que les ha dado el encargado?¿Como asegura que las cumplen?
ORIENTACIÓN A RESULTADOS		PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 Y UBT.
ES RESPONSABLE DE SUS ACCIONES Y LAS DE SU EQUIPO.		Al final del turno, ¿cómo reacciona ante los resultados obtenidos?, ¿realiza algún análisis de los mismos o le resulta indiferente?
TRABAJO EN EQUIPO		PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 Y UBT.
FACILITA LA COMUNICACIÓN Y COOPERACIÓN ENTRE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO CON EL FIN DE LOGRAR OBJETIVOS.		¿Establece objetivos comunes para el equipo? ¿Relaciona el desempeño de los diferentes miembros del equipo con el objetivo de todos? ¿Crea canales de comunicación entre los miembros del equipo?
IDENTIFICA LAS FORTALEZAS DE SU EQUIPO Y LAS USA PARA ALCANZAR OBJETIVOS.		¿Conoce por el nombre a los miembros de su equipo?¿Sabe cuáles son las virtudes de los miembros de su equipo? ¿Distribuye a su equipo según los requerimientos del puesto y sus puntos fuertes?

SEGUIMIENTO SESIÓN		SESIÓN N° 2 FECHA: SEMANA 40
Nombre: Encargado 1	PREPARACIÓN COACHING	COACHING DURANTE EL TURNO DE TRABAJO
FUNCIONES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR	NOTAS DE LA REUNIÓN Y COMENTARIOS	PUNTOS A TRABAJAR DURANTE EL COACHING
LIDERAZGO		PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 Y UBT.
IDENTIFICA VIRTUDES Y DEFECTOS DE LOS MIEMBROS DE SU EQUIPO. ES CAPAZ DE DISTRIBUIR A LOS COLABORADORES DE SU TURNO ATENDIENDO A SUS CARACTERÍSTICAS.		¿qué criterios emplea para distribuir a los operarios al principio del turno? ¿conoce a los operarios de su turno?¿sabe distinguir sus fortalezas y debilidades en el desempeño de su trabajo?
ORIENTACIÓN A RESULTADOS		PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 Y UBT.
CUMPLE CON SUS OBJETIVOS Y ESTIMULA A LOS MIEMBROS DE SU EQUIPO PARA SUPERAR LOS SUYOS.		¿cumple con sus tareas de supervisión? ¿estimula a su equipo para alcanzar los objetivos? ¿cumple su equipo con los objetivos de producción que tenían marcados?
CUMPLE CON SUS TAREAS EN TIEMPO Y CALIDAD. GESTIONA ADECUADAMENTE SU TIEMPO DE TRABAJO Y NO REQUIERE RECURSOS EXTRAS.		¿como gestiona su tiempo? ¿tiene un plan de trabajo? ¿le da tiempo a realizar todo lo que tenía programado?¿se muestra agobiada durante el turno?¿cómo prioriza sus acciones y hacía que tareas orienta sus mayores esfuerzos?
TRABAJO EN EQUIPO		PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 Y UBT.
COMPARTI INFORMACIÓN CON OTRAS ÁREAS Y COLABORA CON ELLAS SIEMPRE QUE SE LE REQUIERE.		¿Cómo se relaciona con otras áreas: mnto., calidad, logística...? ¿Utiliza la información proveniente de otras áreas para tomar decisiones?

SEGUIMIENTO SESIÓN		SESIÓN Nº 3 FECHA: SEMANA 42
Nombre: Encargado 1	PREPARACIÓN COACHING	COACHING DURANTE EL TURNO DE TRABAJO
FUNCIONES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR	NOTAS DE LA REUNIÓN Y COMENTARIOS	PUNTOS A TRABAJAR DURANTE EL COACHING
LIDERAZGO		PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 Y UBT.
SUS COMPAÑEROS LE CONSULTAN ANTE DUDAS EN SU TRABAJO.		¿Le preguntan las dudas los miembros de su equipo? ¿Ofrece su ayuda y colaboración a los miembros de su equipo?
ORIENTACIÓN A RESULTADOS		PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 Y UBT.
REVISA CON SU EQUIPO REGULARMENTE EL GRADO DE AVANCE HACIA LOS OBJETIVOS.		¿revisa los principales indicadores de producción (Kilogramos producidos, desperdicio y sobrepeso)? ¿comunica a su equipo el grado de cumplimiento?
TIENE UN PLAN PARA LOGRAR SUS OBJETIVOS QUE ES COMUNICADO ABIERTAMENTE A SU EQUIPO.		Al principio del turno, ¿tiene un guión donde claramente están marcados sus objetivos para el turno y como los va a lograr, así como los de todo su equipo?
TRABAJO EN EQUIPO		PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 Y UBT.
ATIENDE Y RESPETA TODOS LOS PUNTOS DE VISTA, FAVORECIENDO LA PARTICIPACIÓN Y UN ESPÍRITU DE TRABAJO EN EQUIPO.		¿Reúne a varios miembros del equipo cuando hay un problema para tratar de solucionarlo? ¿Fomenta el espíritu de equipo entre sus compañeros?¿Hace referencia a la importancia de trabajar en equipo?

SEGUIMIENTO SESIÓN		SESIÓN N° 4 FECHA: SEMANA 43	
Nombre: Encargado 1		COACHING DURANTE EL TURNO DE TRABAJO	
FUNCIONES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR		PUNTOS A TRABAJAR DURANTE EL COACHING	
ANÁLISIS Y COMUNICACIÓN		PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 Y UBT.	
COMPARTE LA INFORMACIÓN DE LA QUE DISPONE Y LA FACILITA A OTRAS ÁREAS.		Observar en la TOP 30 la información que transmite. ¿Realiza algún tipo de análisis de la misma? ¿Informa a su equipo con los datos obtenidos de otros departamentos?	
ANALIZA LOS PUNTOS DE VISTA DE LOS DEMÁS DE FORMA OBJETIVA, OFRECIENDO FEEDBACK A LOS MISMOS PARA AYUDARLOS EN EL LOGRO DE OBJETIVOS.		¿Se basa en hechos para analizar las acciones de los demás o depende este análisis de su relación personal? ¿Intercambia puntos de vista con su equipo y les corrige cuando estos se desvían de los objetivos?	
TOMA LA INICIATIVA EN LA REALIZACIÓN DE ACCIONES QUE FACILITAN EL LOGRO DE OBJETIVOS.		¿Qué acciones realiza y lidera para lograr los objetivos de su equipo? ¿Qué repercusión tienen sus acciones en el logro de objetivos?	
ES BUEN COMUNICADOR. SU MENSAJE LLEGA NÍTIDO A SU EQUIPO Y SU EQUIPO EJECUTA EN FUNCIÓN DEL MISMO.		¿Cómo se comunica con su equipo? ¿Entiende su equipo las órdenes que reciben? ¿Son las órdenes que ejecuta su equipo las que ha comunicado el encargado?	
INFLUYE EN LOS DEMÁS PARA CAMBIAR SUS IDEAS POR EL BIEN DEL GRUPO Y LA CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS.		¿Qué medios usa para convencer a su equipo? ¿Cómo estimula a su equipo para que realicen sus tareas? ¿Utiliza argumentos convincentes para motivar a su equipo y comunica claramente los objetivo?	
LIDERAZGO		PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 Y UBT.	
REPASAR Y REFORZAR LOS CONCEPTOS ASUMIDOS EN LAS 3 PRIMERAS SESIONES.			
ORIENTACIÓN A RESULTADOS		PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 Y UBT.	
REPASAR Y REFORZAR LOS CONCEPTOS ASUMIDOS EN LAS 3 PRIMERAS SESIONES.			
TRABAJO EN EQUIPO		PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 Y UBT.	
REPASAR Y REFORZAR LOS CONCEPTOS ASUMIDOS EN LAS 3 PRIMERAS SESIONES.			

SEGUIMIENTO SESIÓN		SESIÓN Nº 5 FECHA: SEMANA 46	
Nombre: Encargado 1		PREPARACIÓN COACHING	COACHING DURANTE EL TURNO DE TRABAJO
FUNCIONES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR		NOTAS DE LA REUNIÓN Y COMENTARIOS	PUNTO A TRABAJAR DURANTE EL COACHING
ABIERTO AL CAMBIO			PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 Y UBT.
FACILITA A SUS COMPAÑEROS LA ADAPTACIÓN A LOS CAMBIOS EN LA ORGANIZACIÓN.			¿Explica a su equipo el uso de nuevas herramientas y sistemas? ¿Sabe hacer ver a su equipo las ventajas de usar las nuevas herramientas?
ANALIZA SUS ACTUACIONES DEL PASADO CON EL FIN DE MEJORAR SU MÉTODO DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y ADAPTACIÓN A LOS CAMBIOS.			Ante una incidencia, ¿tiene en cuenta como se solucionó una incidencia similar en el pasado? ¿registra sus actuaciones para corregir incidencias para su posterior análisis y uso en el futuro?
ES AUTOCRÍTICO. RECONOCE SUS ERRORES Y LOS CORRIGE EN EL FUTURO.			Tras una intervención, ¿analiza que puntos de la misma puede mejorar? ¿Analiza de alguna forma el desempeño de su trabajo y sus decisiones para mejorarlas en el futuro?
APORTA IDEAS QUE AYUDEN A ABORDAR NUEVAS SITUACIONES. IMPLEMENTA LAS NUEVAS METODOLOGÍAS APROBADAS.			¿Propone soluciones a incidencias y problemas durante su turno de trabajo? ¿Estimula activamente y apoya la implementación de las acciones que solucionen problemas? Por ejemplo los aprobados en la TOP 5 por su equipo o los aprobados en la TOP 30 o TOP 60.
LIDERAZGO			PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 Y UBT.
REPASAR Y REFORZAR LOS CONCEPTOS ASUMIDOS EN LAS 3 PRIMERAS SESIONES.			
ORIENTACIÓN A RESULTADOS			PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 Y UBT.
REPASAR Y REFORZAR LOS CONCEPTOS ASUMIDOS EN LAS 3 PRIMERAS SESIONES.			
TRABAJO EN EQUIPO			PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 Y UBT.
REPASAR Y REFORZAR LOS CONCEPTOS ASUMIDOS EN LAS 3 PRIMERAS SESIONES.			

SEGUIMIENTO SESIÓN		SESIÓN Nº 6 FECHA: SEMANA 47
Nombre: Encargado 1	PREPARACIÓN COACHING	COACHING DURANTE EL TURNO DE TRABAJO
FUNCIONES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR	NOTAS DE LA REUNIÓN Y COMENTARIOS	PUNTOS A TRABAJAR DURANTE EL COACHING
ORIENTACIÓN AL CLIENTE		PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 Y UBT.
ANALIZA LA INFORMACIÓN RECIBIDA POR SUS CLIENTES Y SUS DECISIONES BUSCAN ALCANZAR LOS OBJETIVOS PROPUESTOS POR LOS MISMOS.		¿Tiene en cuenta la información recibida por clientes externos (reclamaciones, requerimientos..) y de los clientes internos (auditorías de calidad, directrices de mantenimiento..) en sus decisiones diarias? ¿Es la satisfacción del cliente (tanto interno como externo) uno de sus objetivos principales?
INFORMA A SU EQUIPO DE LAS NECESIDADES DE SUS CLIENTES Y TRABAJAN PARA SATISFACERLAS.		¿Informa a su equipo de quienes son sus clientes y de sus necesidades? ¿Hace ver a su equipo la importancia de satisfacer al cliente? ¿Es su equipo consciente de la importancia de sus acciones en la relación con el cliente?
CONOCE EL NEGOCIO DEL CLIENTE Y RECONOCE LA IMPORTANCIA DE SU PAPEL EN EL MISMO.		¿Conoce quién es nuestro principal cliente? ¿Sabe cuales son su misión, visión y modelo de negocio? ¿Conoce nuestro papel en el negocio del cliente? ¿Le da importancia a este papel?
SUS ACTUACIONES ESTÁN ORIENTADAS A CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS QUE TENGA EL CLIENTE.		Cuando toma una decisión, ¿se decanta por la solución de más valor para el cliente o sólo valora el punto de vista particular? ¿Visualiza el impacto de sus decisiones para el cliente?
LIDERAZGO		PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 Y UBT.
REPASAR Y REFORZAR LOS CONCEPTOS ASUMIDOS EN LAS 3 PRIMERAS SESIONES.		
ORIENTACIÓN A RESULTADOS		PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 Y UBT.
REPASAR Y REFORZAR LOS CONCEPTOS ASUMIDOS EN LAS 3 PRIMERAS SESIONES.		
TRABAJO EN EQUIPO		PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 Y UBT.
REPASAR Y REFORZAR LOS CONCEPTOS ASUMIDOS EN LAS 3 PRIMERAS SESIONES.		

RESUMEN PLAN DE FORMACIÓN

Nombre: Encargado 2

FUNCIONES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR	INICIO	OBJETIVO
LIDERAZGO	2.2	3.1
ES UN REFERENTE EN EL TRABAJO, UN EJEMPLO A SEGUIR QUE GENERA LEALTAD.		
SABE TRANSMITIR LA MISIÓN Y VALORES DEL GRUPO A SU EQUIPO Y LOS INVOLUCRA EN SU ADOPCIÓN.		
REPRESENTA A SU EQUIPO Y SU EQUIPO SE SIENTE REPRESENTADO POR ÉL. TIENE EN CUENTA A SUS COLABORADORES EN LA TOMA DE DECISIONES Y LES EXPLICA EL PORQUÉ DE ESTAS.		
MANTIENE LA MOTIVACIÓN DE SU EQUIPO. SUS MIEMBROS CONFÍAN EN SU MANDO Y MUESTRAN SU ENTUSIASMO Y COMPROMISO PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS MARCADOS.		
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	2.1	2.2
REVISA CON SU EQUIPO REGULARMENTE EL GRADO DE AVANCE HACIA LOS OBJETIVOS.		
CUMPLE CON SUS OBJETIVOS Y ESTIMULA A LOS MIEMBROS DE SU EQUIPO PARA SUPERAR LOS SUYOS.		
CUMPLE CON SUS TAREAS EN TIEMPO Y CALIDAD. GESTIONA ADECUADAMENTE SU TIEMPO DE TRABAJO Y NO REQUIERE RECURSOS EXTRAS.		
ES RESPONSABLE DE SUS ACCIONES Y LAS DE SU EQUIPO.		
TIENE UN PLAN PARA LOGRAR SUS OBJETIVOS QUE ES COMUNICADO ABIERTAMENTE A SU EQUIPO.		
TRABAJO EN EQUIPO	2.1	2.2
FACILITA LA COMUNICACIÓN Y COOPERACIÓN ENTRE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO CON EL FIN DE LOGRAR OBJETIVOS.		
IDENTIFICA LAS FORTALEZAS DE SU EQUIPO Y LAS USA PARA ALCANZAR OBJETIVOS.		
COMPARTE INFORMACIÓN CON OTRAS ÁREAS Y COLABORA CON ELLAS SIEMPRE QUE SE LE REQUIERE.		
COMPARTE OPINIONES ABIERTAMENTE CON SU EQUIPO.		
ATIENDE Y RESPETA TODOS LOS PUNTOS DE VISTA, FAVORECIENDO LA PARTICIPACIÓN Y UN ESPÍRITU DE TRABAJO EN EQUIPO.		
ANÁLISIS Y COMUNICACIÓN	2.2	3.1
RECOGE INFORMACIÓN COMPLEJA METÓDICAMENTE QUE USA PARA ANALIZAR Y SOLUCIONAR PROBLEMAS.		
ANTICIPA LOS PROBLEMAS GRACIAS A UN ANÁLISIS DE LAS CAUSAS POTENCIALES.		
ES CAPAZ DE MANEJAR INFORMACIÓN COMPLEJA PARA ELABORAR INFORMES QUE SEAN ENTENDIDOS Y UTILIZADOS POR OTRAS ÁREAS.		
ENTIENDE Y UTILIZA CON SOLTURA EL MÉTODO DE ANÁLISIS DE LOS 5 PORQUÉS Y LE SIRVE PARA IDENTIFICAR CAUSA RAÍZ DE LOS PROBLEMAS Y RESOLVERLOS.		
PLANTEA DISTINTOS ESCENARIOS DE FUTURO A PARTIR DE LOS DATOS ACTUALES. IDENTIFICA Y ANALIZA LA SECUENCIA DE HECHOS PARA CADA UNO DE ESTOS ESCENARIOS. (What if?)		
ABIERTO AL CAMBIO	2.1	2.2
FACILITA A SUS COMPAÑEROS LA ADAPTACIÓN A LOS CAMBIOS EN LA ORGANIZACIÓN.		
ANALIZA SUS ACTUACIONES DEL PASADO CON EL FIN DE MEJORAR SU MÉTODO DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y ADAPTACIÓN A LOS CAMBIOS.		
ES AUTOCRÍTICO, RECONOCE SUS ERRORES Y LOS CORRIGE EN EL FUTURO.		
APORTA IDEAS QUE AYUDEN A ABORDAR NUEVAS SITUACIONES. IMPLEMENTA LAS NUEVAS METODOLOGÍAS APROBADAS.		
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	2.1	2.2
ANALIZA LA INFORMACIÓN RECIBIDA POR SUS CLIENTES Y SUS DECISIONES BUSCAN ALCANZAR LOS OBJETIVOS PROPUESTOS POR LOS MISMOS.		
INFORMA A SU EQUIPO DE LAS NECESIDADES DE SUS CLIENTES Y TRABAJAN PARA SATISFACERLAS.		
CONOCE EL NEGOCIO DEL CLIENTE Y RECONOCE LA IMPORTANCIA DE SU PAPEL EN EL MISMO.		
SUS ACTUACIONES ESTÁN ORIENTADAS A CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS QUE TENGA EL CLIENTE.		

SEGUIMIENTO SESIÓN		SESIÓN Nº 1 FECHA: SEMANA 38
Nombre: Encargado 2	PREPARACIÓN COACHING	COACHING DURANTE EL TURNO DE TRABAJO
FUNCIONES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR	NOTAS DE LA REUNIÓN Y COMENTARIOS	PUNTOS A MEJORAR DURANTE EL COACHING
LIDERAZGO		PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 Y UBT.
ES UN REFERENTE EN EL TRABAJO, UN EJEMPLO A SEGUIR QUE GENERA LEALTAD.		¿Sus subordinados asumen su legitimidad para dar órdenes? ¿Es un ejemplo entre sus compañeros, le respetan por su implicación en el trabajo?
REPRESENTA A SU EQUIPO Y SU EQUIPO SE SIENTE REPRESENTADO POR ÉL. TIENE EN CUENTA A SUS COLABORADORES EN LA TOMA DE DECISIONES Y LES EXPLICA EL PORQUÉ DE ESTAS.		¿Lleva a otros foros las informaciones, preocupaciones de sus subordinados?, ¿Le informan los subordinados sobre la planta para que pueda tomar decisiones? Cuando toma una decisión, ¿Le explica a sus subordinados el porqué de las mismas?
ORIENTACIÓN A RESULTADOS		PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 Y UBT.
ES RESPONSABLE DE SUS ACCIONES Y LAS DE SU EQUIPO.		Al final del turno, ¿cómo reacciona ante los resultados obtenidos?, ¿realiza algún análisis de los mismos o le resulta indiferente?
TRABAJO EN EQUIPO		PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 Y UBT.
FACILITA LA COMUNICACIÓN Y COOPERACIÓN ENTRE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO CON EL FIN DE LOGRAR OBJETIVOS.		¿Establece objetivos comunes para el equipo? ¿Relaciona el desempeño de los diferentes miembros del equipo con el objetivo de todos? ¿Crea canales de comunicación entre los miembros del equipo?
IDENTIFICA LAS FORTALEZAS DE SU EQUIPO Y LAS USA PARA ALCANZAR OBJETIVOS.		¿Conoce por el nombre a los miembros de su equipo? ¿Sabe cuáles son las virtudes de los miembros de su equipo? ¿Distribuye a su equipo según los requerimientos del puesto y sus puntos fuertes?

SEGUIMIENTO SESIÓN		SESIÓN N° 2 FECHA: SEMANA 39
Nombre: Encargado 2	PREPARACIÓN COACHING	COACHING DURANTE EL TURNO DE TRABAJO
FUNCIONES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR	NOTAS DE LA REUNIÓN Y COMENTARIOS	PUNTOS A TRABAJAR DURANTE EL COACHING
LIDERAZGO		PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 Y UBT.
MANTIENE LA MOTIVACIÓN DE SU EQUIPO. SUS MIEMBROS CONFÍAN EN SU MANDO Y MUESTRAN SU ENTUSIASMO Y COMPROMISO PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS MARCADOS.		Cuando ordena, ¿se hacen muchas preguntas sus subordinados o ejecutan sin preguntarse el porqué? ¿Se pone en duda la idoneidad de sus decisiones entre su equipo? ¿Consigue motivar a su equipo ante nuevos retos?
ORIENTACIÓN A RESULTADOS		PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 Y UBT.
CUMPLE CON SUS OBJETIVOS Y ESTIMULA A LOS MIEMBROS DE SU EQUIPO PARA SUPERAR LOS SUYOS.		¿cumple con sus tareas de supervisión? ¿estimula a su equipo para alcanzar los objetivos? ¿cumple su equipo con los objetivos de producción que tenían marcados?
CUMPLE CON SUS TAREAS EN TIEMPO Y CALIDAD. GESTIONA ADECUADAMENTE SU TIEMPO DE TRABAJO Y NO REQUIERE RECURSOS EXTRAS.		¿como gestiona su tiempo? ¿tiene un plan de trabajo? ¿le da tiempo a realizar todo lo que tenía programado? ¿se muestra agobiada durante el turno? ¿cómo prioriza sus acciones y hacía que tareas orienta sus mayores esfuerzos?
TRABAJO EN EQUIPO		PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 Y UBT.
COMPARE INFORMACIÓN CON OTRAS ÁREAS Y COLABORA CON ELLAS SIEMPRE QUE SE LE REQUIERE.		¿Cómo se relaciona con otras áreas: mnto., calidad, logística...? ¿Utiliza la información proveniente de otras áreas para tomar decisiones?

SEGUIMIENTO SESIÓN		SESIÓN Nº 3 FECHA: SEMANA 41
Nombre: Encargado 2	PREPARACIÓN COACHING	COACHING DURANTE EL TURNO DE TRABAJO
FUNCIONES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR	NOTAS DE LA REUNIÓN Y COMENTARIOS	PUNTOS A TRABAJAR DURANTE EL COACHING
LIDERAZGO		PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 Y UBT.
SABE TRANSMITIR LA MISIÓN Y VALORES DEL GRUPO A SU EQUIPO Y LOS INVOLUCRA EN SU ADOPCIÓN.		¿Informa sobre los valores del grupo SIRO a los miembros de su equipo? ¿Su comportamiento y el de su equipo es acorde a los valores del grupo SIRO? ¿Felicitó a los subordinados que conocen y cumplen con los valores del grupo?
ORIENTACIÓN A RESULTADOS		PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 Y UBT.
REVISA CON SU EQUIPO REGULARMENTE EL GRADO DE AVANCE HACIA LOS OBJETIVOS.		¿revisa los principales indicadores de producción (Kilogramos producidos, desperdicio y sobrepeso)? ¿comunica a su equipo el grado de cumplimiento?
TIENE UN PLAN PARA LOGRAR SUS OBJETIVOS QUE ES COMUNICADO ABIERTAMENTE A SU EQUIPO.		Al principio del turno, ¿tiene un guión donde claramente están marcados sus objetivos para el turno y como los va a lograr, así como los de todo su equipo?
TRABAJO EN EQUIPO		PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 Y UBT.
ATIENDE Y RESPETA TODOS LOS PUNTOS DE VISTA, FAVORECIENDO LA PARTICIPACIÓN Y UN ESPÍRITU DE TRABAJO EN EQUIPO.		¿Reúne a varios miembros del equipo cuando hay un problema para tratar de solucionarlo? ¿Fomenta el espíritu de equipo entre sus compañeros?¿Hace referencia a la importancia de trabajar en equipo?

SEGUIMIENTO SESIÓN		SESIÓN Nº 4 FECHA: SEMANA 42	
Nombre: Encargado 2	PREPARACIÓN COACHING	COACHING DURANTE EL TURNO DE TRABAJO	
FUNCIONES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR	NOTAS DE LA REUNIÓN Y COMENTARIOS	PUNTOS A TRABAJAR DURANTE EL COACHING	
ANÁLISIS Y COMUNICACIÓN		PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 Y UBT.	
RECOGE INFORMACIÓN COMPLEJA METÓDICAMENTE QUE USA PARA ANALIZAR Y SOLUCIONAR PROBLEMAS.		¿Recoge la información siempre se la misma forma, es decir siguiendo una pauta de los puestos que tiene que recorrer, los partes que mirar, etc...? ¿Es capaz de obtener información de los datos que recoge? ¿Usa esta información para presentar análisis en las reuniones (TOP 5, TOP 30, TOP 60, UBT)?	
ANTICIPA LOS PROBLEMAS GRACIAS A UN ANÁLISIS DE LAS CAUSAS POTENCIALES.		¿Es predictor? ¿Aconseja a sus operarios que hagan o no hagan ciertas cosas por las consecuencias que traerán? ¿Tiene un plan de acción para actuar en caso de imprevistos?	
ES CAPAZ DE MANEJAR INFORMACIÓN COMPLEJA PARA ELABORAR INFORMES QUE SEAN ENTENDIDOS Y UTILIZADOS POR OTRAS ÁREAS.		¿Realiza análisis sobre los datos que utiliza para ayudar a la toma de decisiones en otros departamentos como calidad o mantenimiento?	
ENTIENDE Y UTILIZA CON SOL TURA EL MÉTODO DE ANÁLISIS DE LOS 5 PORQUÉS Y LE SIRVE PARA IDENTIFICAR CAUSA RAÍZ DE LOS PROBLEMAS Y RESOLVERLOS.		¿Sabe como abordar el análisis de problemas? ¿Se pregunta continuamente el porqué de las incidencias que ocurren? Ante una incidencia, ¿analiza las los efectos de la misma o las causas que la produjeron?	
PLANTEA DISTINTOS ESCENARIOS DE FUTURO A PARTIR DE LOS DATOS ACTUALES. IDENTIFICA Y ANALIZA LA SECUENCIA DE HECHOS PARA CADA UNO DE ESTOS ESCENARIOS. (What if?)		¿Es capaz de crear escenarios ficticios sobre la posible evolución que tendrán ciertos hechos? ¿Está preparado o tiene planes de contingencia ante una incidencia en sus líneas?	
LIDERAZGO		PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 Y UBT.	
REPASAR Y REFORZAR LOS CONCEPTOS ASUMIDOS EN LAS 3 PRIMERAS SESIONES.			
ORIENTACIÓN A RESULTADOS		PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 Y UBT.	
REPASAR Y REFORZAR LOS CONCEPTOS ASUMIDOS EN LAS 3 PRIMERAS SESIONES.			
TRABAJO EN EQUIPO		PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 Y UBT.	
REPASAR Y REFORZAR LOS CONCEPTOS ASUMIDOS EN LAS 3 PRIMERAS SESIONES.			

SEGUIMIENTO SESIÓN		SESIÓN Nº 5 FECHA: SEMANA 45	
Nombre: Encargado 2	PREPARACIÓN COACHING	COACHING DURANTE EL TURNO DE TRABAJO	
FUNCIONES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR	NOTAS DE LA REUNIÓN Y COMENTARIOS	PUNTO A TRABAJAR DURANTE EL COACHING	
ABIERTO AL CAMBIO		PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 Y UBT.	
FACILITA A SUS COMPAÑEROS LA ADAPTACIÓN A LOS CAMBIOS EN LA ORGANIZACIÓN.		¿Explica a su equipo el uso de nuevas herramientas y sistemas? ¿Sabe hacer ver a su equipo las ventajas de usar las nuevas herramientas?	
ANALIZA SUS ACTUACIONES DEL PASADO CON EL FIN DE MEJORAR SU MÉTODO DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y ADAPTACIÓN A LOS CAMBIOS.		Ante una incidencia, ¿tiene en cuenta como se solucionó una incidencia similar en el pasado? ¿registra sus actuaciones para corregir incidencias para su posterior análisis y uso en el futuro?	
ES AUTOCRÍTICO. RECONOCE SUS ERRORES Y LOS CORRIJE EN EL FUTURO.		Tras una intervención, ¿analiza que puntos de la misma puede mejorar? ¿Analiza de alguna forma el desempeño de su trabajo y sus decisiones para mejorarlas en el futuro?	
APORTA IDEAS QUE AYUDEN A ABORDAR NUEVAS SITUACIONES. IMPLEMENTA LAS NUEVAS METODOLOGÍAS APROBADAS.		¿Propone soluciones a incidencias y problemas durante su turno de trabajo? ¿Estimula activamente y apoya la implementación de las acciones que solucionen problemas? Por ejemplo los aprobados en la TOP 5 por su equipo o los aprobados en la TOP 30 o TOP 60.	
LIDERAZGO		PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 Y UBT.	
REPASAR Y REFORZAR LOS CONCEPTOS ASUMIDOS EN LAS 3 PRIMERAS SESIONES.			
ORIENTACIÓN A RESULTADOS		PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 Y UBT.	
REPASAR Y REFORZAR LOS CONCEPTOS ASUMIDOS EN LAS 3 PRIMERAS SESIONES.			
TRABAJO EN EQUIPO		PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 Y UBT.	
REPASAR Y REFORZAR LOS CONCEPTOS ASUMIDOS EN LAS 3 PRIMERAS SESIONES.			

SEGUIMIENTO SESIÓN		SESIÓN N° 6 FECHA: SEMANA 46
Nombre: Encargado 2	PREPARACIÓN COACHING	COACHING DURANTE EL TURNO DE TRABAJO
FUNCIONES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR	NOTAS DE LA REUNIÓN Y COMENTARIOS	PUNTOS A TRABAJAR DURANTE EL COACHING
ORIENTACIÓN AL CLIENTE		PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 Y UBT.
ANALIZA LA INFORMACIÓN RECIBIDA POR SUS CLIENTES Y SUS DECISIONES BUSCAN ALCANZAR LOS OBJETIVOS PROPUESTOS POR LOS MISMOS.		¿Tiene en cuenta la información recibida por clientes externos (reclamaciones, requerimientos..) y de los clientes internos (auditorías de calidad, directrices de mantenimiento..) en sus decisiones diarias? ¿Es la satisfacción del cliente (tanto interno como externo) uno de sus objetivos principales?
INFORMA A SU EQUIPO DE LAS NECESIDADES DE SUS CLIENTES Y TRABAJAN PARA SATISFACERLAS.		¿Informa a su equipo de quienes son sus clientes y de sus necesidades? ¿Hace ver a su equipo la importancia de satisfacer al cliente? ¿Es su equipo consciente de la importancia de sus acciones en la relación con el cliente?
CONOCE EL NEGOCIO DEL CLIENTE Y RECONOCE LA IMPORTANCIA DE SU PAPEL EN EL MISMO.		¿Conoce quién es nuestro principal cliente? ¿Sabe cuales son su misión, visión y modelo de negocio? ¿Conoce nuestro papel en el negocio del cliente? ¿Le da importancia a este papel?
SUS ACTUACIONES ESTÁN ORIENTADAS A CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS QUE TENGA EL CLIENTE.		Cuando toma una decisión, ¿se decanta por la solución de más valor para el cliente o sólo valora el punto de vista particular? ¿Visualiza el impacto de sus decisiones para el cliente?
LIDERAZGO		PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 Y UBT.
REPASAR Y REFORZAR LOS CONCEPTOS ASUMIDOS EN LAS 3 PRIMERAS SESIONES.		
ORIENTACIÓN A RESULTADOS		PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 Y UBT.
REPASAR Y REFORZAR LOS CONCEPTOS ASUMIDOS EN LAS 3 PRIMERAS SESIONES.		
TRABAJO EN EQUIPO		PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 Y UBT.
REPASAR Y REFORZAR LOS CONCEPTOS ASUMIDOS EN LAS 3 PRIMERAS SESIONES.		

RESUMEN PLAN DE FORMACIÓN

Nombre: Encargado 3

FUNCIONES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR	INICIO	OBJETIVO
LIDERAZGO	2.2	3.1
ES UN REFERENTE EN EL TRABAJO, UN EJEMPLO A SEGUIR QUE GENERA LEALTAD.		
SABE TRANSMITIR LA MISIÓN Y VALORES DEL GRUPO A SU EQUIPO Y LOS INVOLUCRA EN SU ADOPCIÓN.		
REPRESENTA A SU EQUIPO Y SU EQUIPO SE SIENTE REPRESENTADO POR ÉL. TIENE EN CUENTA A SUS COLABORADORES EN LA TOMA DE DECISIONES Y LES EXPLICA EL PORQUÉ DE ESTAS.		
MANTIENE LA MOTIVACIÓN DE SU EQUIPO. SUS MIEMBROS CONFÍAN EN SU MANDO Y MUESTRAN SU ENTUSIASMO Y COMPROMISO PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS MARCADOS.		
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	2.1	2.2
REVISA CON SU EQUIPO REGULARMENTE EL GRADO DE AVANCE HACIA LOS OBJETIVOS.		
CUMPLE CON SUS OBJETIVOS Y ESTIMULA A LOS MIEMBROS DE SU EQUIPO PARA SUPERAR LOS SUYOS.		
CUMPLE CON SUS TAREAS EN TIEMPO Y CALIDAD. GESTIONA ADECUADAMENTE SU TIEMPO DE TRABAJO Y NO REQUIERE RECURSOS EXTRAS.		
ES RESPONSABLE DE SUS ACCIONES Y LAS DE SU EQUIPO.		
TIENE UN PLAN PARA LOGRAR SUS OBJETIVOS QUE ES COMUNICADO ABIERTAMENTE A SU EQUIPO.		
TRABAJO EN EQUIPO	2.1	2.2
FACILITA LA COMUNICACIÓN Y COOPERACIÓN ENTRE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO CON EL FIN DE LOGRAR OBJETIVOS.		
IDENTIFICA LAS FORTALEZAS DE SU EQUIPO Y LAS USA PARA ALCANZAR OBJETIVOS.		
COMPARTE INFORMACIÓN CON OTRAS ÁREAS Y COLABORA CON ELLAS SIEMPRE QUE SE LE REQUIERE.		
COMPARTE OPINIONES ABIERTAMENTE CON SU EQUIPO.		
ATIENDE Y RESPETA TODOS LOS PUNTOS DE VISTA, FAVORECIENDO LA PARTICIPACIÓN Y UN ESPÍRITU DE TRABAJO EN EQUIPO.		

SEGUIMIENTO SESIÓN		SESIÓN Nº 1 FECHA: SEMANA 39
Nombre: Encargado 3	PREPARACIÓN COACHING	COACHING DURANTE EL TURNO DE TRABAJO
FUNCIONES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR	NOTAS DE LA REUNIÓN Y COMENTARIOS	PUNTOS A MEJORAR DURANTE EL COACHING
LIDERAZGO		
ES UN REFERENTE EN EL TRABAJO, UN EJEMPLO A SEGUIR QUE GENERA LEALTAD.		PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 Y UBT. ¿Sus subordinados asumen su legitimidad para dar órdenes? ¿Es un ejemplo entre sus compañeros, le respetan por su implicación en el trabajo?
REPRESENTA A SU EQUIPO Y SU EQUIPO SE SIENTE REPRESENTADO POR ÉL. TIENE EN CUENTA A SUS COLABORADORES EN LA TOMA DE DECISIONES Y LES EXPLICA EL PORQUÉ DE ESTAS.		¿Lleva a otros foros las informaciones, preocupaciones de sus subordinados?, ¿Le informan los subordinados sobre la planta para que pueda tomar decisiones? Cuando toma una decisión, ¿Le explica a sus subordinados el porqué de las mismas?
ORIENTACIÓN A RESULTADOS		
ES RESPONSABLE DE SUS ACCIONES Y LAS DE SU EQUIPO.		PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 Y UBT. Al final del turno, ¿cómo reacciona ante los resultados obtenidos?, ¿realiza algún análisis de los mismos o le resulta indiferente?
TRABAJO EN EQUIPO		
FACILITA LA COMUNICACIÓN Y COOPERACIÓN ENTRE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO CON EL FIN DE LOGRAR OBJETIVOS.		PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 Y UBT. ¿Establece objetivos comunes para el equipo? ¿Relaciona el desempeño de los diferentes miembros del equipo con el objetivo de todos? ¿Crea canales de comunicación entre los miembros del equipo?
IDENTIFICA LAS FORTALEZAS DE SU EQUIPO Y LAS USA PARA ALCANZAR OBJETIVOS.		¿Conoce por el nombre a los miembros de su equipo? ¿Sabe cuáles son las virtudes de los miembros de su equipo? ¿Distribuye a su equipo según los requerimientos del puesto y sus puntos fuertes?

SEGUIMIENTO SESIÓN		SESIÓN Nº 2 FECHA: SEMANA 40
Nombre: Encargado 3	PREPARACIÓN COACHING	COACHING DURANTE EL TURNO DE TRABAJO
FUNCIONES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR	NOTAS DE LA REUNIÓN Y COMENTARIOS	PUNTOS A TRABAJAR DURANTE EL COACHING
LIDERAZGO		PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 Y UBT.
MANTIENE LA MOTIVACIÓN DE SU EQUIPO. SUS MIEMBROS CONFÍAN EN SU MANDO Y MUESTRAN SU ENTUSIASMO Y COMPROMISO PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS MARCADOS.		Cuando ordena, ¿se hacen muchas preguntas sus subordinados o ejecutan sin preguntarse el porqué? ¿Se pone en duda la idoneidad de sus decisiones entre su equipo? ¿Consigne motivar a su equipo ante nuevos retos?
ORIENTACIÓN A RESULTADOS		PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 Y UBT.
CUMPLE CON SUS OBJETIVOS Y ESTIMULA A LOS MIEMBROS DE SU EQUIPO PARA SUPERAR LOS SUYOS.		¿cumple con sus tareas de supervisión? ¿estimula a su equipo para alcanzar los objetivos? ¿cumple su equipo con los objetivos de producción que tenían marcados?
CUMPLE CON SUS TAREAS EN TIEMPO Y CALIDAD. GESTIONA ADECUADAMENTE SU TIEMPO DE TRABAJO Y NO REQUIERE RECURSOS EXTRAS.		¿como gestiona su tiempo? ¿tiene un plan de trabajo? ¿le da tiempo a realizar todo lo que tenía programado? ¿se muestra agobiada durante el turno? ¿cómo prioriza sus acciones y hacía que tareas orienta sus mayores esfuerzos?
TRABAJO EN EQUIPO		PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 Y UBT.
COMPARE INFORMACIÓN CON OTRAS ÁREAS Y COLABORA CON ELLAS SIEMPRE QUE SE LE REQUIERE.		¿Cómo se relaciona con otras áreas: mnto., calidad, logística...? ¿Utiliza la información proveniente de otras áreas para tomar decisiones?

SEGUIMIENTO SESIÓN		SESIÓN Nº 3 FECHA: SEMANA 41
Nombre: Encargado 3	PREPARACIÓN COACHING	COACHING DURANTE EL TURNO DE TRABAJO
FUNCIONES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR	NOTAS DE LA REUNIÓN Y COMENTARIOS	PUNTOS A TRABAJAR DURANTE EL COACHING
LIDERAZGO		PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 Y UBT.
SABE TRANSMITIR LA MISIÓN Y VALORES DEL GRUPO A SU EQUIPO Y LOS INVOLUCRA EN SU ADOPCIÓN.		¿Informa sobre los valores del grupo SIRO a los miembros de su equipo? ¿Su comportamiento y el de su equipo es acorde a los valores del grupo SIRO? ¿Felicitó a los subordinados que conocen y cumplen con los valores del grupo?
ORIENTACIÓN A RESULTADOS		PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 Y UBT.
REVISA CON SU EQUIPO REGULARMENTE EL GRADO DE AVANCE HACIA LOS OBJETIVOS.		¿revisa los principales indicadores de producción (Kilogramos producidos, desperdicio y sobrepeso)? ¿comunica a su equipo el grado de cumplimiento?
TIENE UN PLAN PARA LOGRAR SUS OBJETIVOS QUE ES COMUNICADO ABIERTAMENTE A SU EQUIPO.		Al principio del turno, ¿tiene un guión donde claramente están marcados sus objetivos para el turno y como los va a lograr, así como los de todo su equipo?
TRABAJO EN EQUIPO		PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 Y UBT.
ATIENDE Y RESPETA TODOS LOS PUNTOS DE VISTA, FAVORECIENDO LA PARTICIPACIÓN Y UN ESPÍRITU DE TRABAJO EN EQUIPO.		¿Reúne a varios miembros del equipo cuando hay un problema para tratar de solucionarlo? ¿Fomenta el espíritu de equipo entre sus compañeros?¿Hace referencia a la importancia de trabajar en equipo?

SEGUIMIENTO SESIÓN		SESIÓN N° 4 FECHA: SEMANA 43	
Nombre: Encargado 3	PREPARACIÓN COACHING	COACHING DURANTE EL TURNO DE TRABAJO	
FUNCIONES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR	NOTAS DE LA REUNIÓN Y COMENTARIOS	PUNTOS A TRABAJAR DURANTE EL COACHING	
ANÁLISIS Y COMUNICACIÓN		PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 y UBT.	
COMPARTE LA INFORMACIÓN DE LA QUE DISPONE Y LA FACILITA A OTRAS ÁREAS.		Observar en la TOP 30 la información que transmite. ¿Realiza algún tipo de análisis de la misma? ¿Informa a su equipo con los datos obtenidos de otros departamentos?	
ANALIZA LOS PUNTOS DE VISTA DE LOS DEMÁS DE FORMA OBJETIVA, OFRECIENDO FEEDBACK A LOS MISMOS PARA AYUDARLOS EN EL LOGRO DE OBJETIVOS.		¿Se basa en hechos para analizar las acciones de los demás o depende este análisis de su relación personal? ¿Intercambia puntos de vista con su equipo y les corrige cuando estos se desvían de los objetivos?	
TOMA LA INICIATIVA EN LA REALIZACIÓN DE ACCIONES QUE FACILITAN EL LOGRO DE OBJETIVOS.		¿Qué acciones realiza y lidera para lograr los objetivos de su equipo? ¿Qué repercusión tienen sus acciones en el logro de objetivos?	
ES BUEN COMUNICADOR. SU MENSAJE LLEGA NÍTIDO A SU EQUIPO Y SU EQUIPO EJECUTA EN FUNCIÓN DEL MISMO.		¿Cómo se comunica con su equipo? ¿Entiende su equipo las órdenes que reciben? ¿Son las órdenes que ejecuta su equipo las que ha comunicado el encargado?	
INFLUYE EN LOS DEMÁS PARA CAMBIAR SUS IDEAS POR EL BIEN DEL GRUPO Y LA CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS.		¿Qué medios usa para convencer a su equipo? ¿Cómo estimula a su equipo para que realicen sus tareas? ¿Utiliza argumentos convincentes para motivar a su equipo y comunica claramente los objetivo?	
LIDERAZGO		PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 y UBT.	
REPASAR Y REFORZAR LOS CONCEPTOS ASUMIDOS EN LAS 3 PRIMERAS SESIONES.			
ORIENTACIÓN A RESULTADOS		PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 y UBT.	
REPASAR Y REFORZAR LOS CONCEPTOS ASUMIDOS EN LAS 3 PRIMERAS SESIONES.			
TRABAJO EN EQUIPO		PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 y UBT.	
REPASAR Y REFORZAR LOS CONCEPTOS ASUMIDOS EN LAS 3 PRIMERAS SESIONES.			

SEGUIMIENTO SESIÓN		SESIÓN Nº 5 FECHA: SEMANA 44	
Nombre: Encargado 3		PREPARACIÓN COACHING	COACHING DURANTE EL TURNO DE TRABAJO
FUNCIONES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR		NOTAS DE LA REUNIÓN Y COMENTARIOS	PUNTO A TRABAJAR DURANTE EL COACHING
ABIERTO AL CAMBIO			PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 y UBT.
DETECTA CUANDO ALGO NO VA BIEN Y LA NECESIDAD DE CAMBIARLO.			¿Los fallos en su turno son recurrentes? ¿Se anticipa a los problemas y toma las medidas necesarias para evitarlos?
PARTICIPA ACTIVAMENTE EN LA GENERACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE NUEVAS IDEAS.			Ante una nueva herramienta o proceso, ¿lo implementa rápidamente o utiliza expresiones como "es que a mi me gusta hacer las cosas como siempre"? En las reuniones, ¿Propone nuevas formas de hacer las cosas para mejorar en objetivos?
PRESENTA UNA ACTITUD POSITIVA ANTE LOS PROCESOS DE CAMBIO.			Ante un cambio en la forma de trabajar, ¿se queja y pone trabas o facilita su implementación?
ANTE UN PROBLEMA, ENCUENTRA SUS CAUSAS Y PUEDE CAMBIAR SU FORMA DE TRABAJAR PARA ALCANZAR SUS OBJETIVOS.			Cuando sucede un problema o incidencia, ¿analiza su causa y modifica su forma de trabajar para evitar su recurrencia, o pone un parche y sigue trabajando de la misma forma?
LIDERAZGO			PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 y UBT.
REPASAR Y REFORZAR LOS CONCEPTOS ASUMIDOS EN LAS 3 PRIMERAS SESIONES.			
ORIENTACIÓN A RESULTADOS			PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 y UBT.
REPASAR Y REFORZAR LOS CONCEPTOS ASUMIDOS EN LAS 3 PRIMERAS SESIONES.			
TRABAJO EN EQUIPO			PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 y UBT.
REPASAR Y REFORZAR LOS CONCEPTOS ASUMIDOS EN LAS 3 PRIMERAS SESIONES.			

SEGUIMIENTO SESIÓN		SESIÓN N° 6 FECHA: SEMANA 47
Nombre: Encargado 3	PREPARACIÓN COACHING	COACHING DURANTE EL TURNO DE TRABAJO
FUNCIONES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR	NOTAS DE LA REUNIÓN Y COMENTARIOS	PUNTOS A TRABAJAR DURANTE EL COACHING
ORIENTACIÓN AL CLIENTE		PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 y UBT.
ANALIZA LA INFORMACIÓN RECIBIDA POR SUS CLIENTES Y SUS DECISIONES BUSCAN ALCANZAR LOS OBJETIVOS PROPUESTOS POR LOS MISMOS.		¿Tiene en cuenta la información recibida por clientes externos (reclamaciones, requerimientos..) y de los clientes internos (auditorías de calidad, directrices de mantenimiento..) en sus decisiones diarias? ¿Es la satisfacción del cliente (tanto interno como externo) uno de sus objetivos principales?
INFORMA A SU EQUIPO DE LAS NECESIDADES DE SUS CLIENTES Y TRABAJAN PARA SATISFACERLAS.		¿Informa a su equipo de quienes son sus clientes y de sus necesidades? ¿Hace ver a su equipo la importancia de satisfacer al cliente? ¿Es su equipo consciente de la importancia de sus acciones en la relación con el cliente?
CONOCE EL NEGOCIO DEL CLIENTE Y RECONOCE LA IMPORTANCIA DE SU PAPEL EN EL MISMO.		¿Conoce quién es nuestro principal cliente? ¿Sabe cuales son su misión, visión y modelo de negocio? ¿Conoce nuestro papel en el negocio del cliente? ¿Le da importancia a este papel?
SUS ACTUACIONES ESTÁN ORIENTADAS A CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS QUE TENGA EL CLIENTE.		Cuando toma una decisión, ¿se decanta por la solución de más valor para el cliente o sólo valora el punto de vista particular? ¿Visualiza el impacto de sus decisiones para el cliente?
LIDERAZGO		PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 y UBT.
REPASAR Y REFORZAR LOS CONCEPTOS ASUMIDOS EN LAS 3 PRIMERAS SESIONES.		
ORIENTACIÓN A RESULTADOS		PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 y UBT.
REPASAR Y REFORZAR LOS CONCEPTOS ASUMIDOS EN LAS 3 PRIMERAS SESIONES.		
TRABAJO EN EQUIPO		PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 y UBT.
REPASAR Y REFORZAR LOS CONCEPTOS ASUMIDOS EN LAS 3 PRIMERAS SESIONES.		

RESUMEN PLAN DE FORMACIÓN

Nombre: Encargado 4

FUNCIONES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR	INICIO	OBJETIVO
LIDERAZGO	2.1	2.2
COMUNICA A SU EQUIPO EL GRADO DE AVANCE EN EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS TANTO PARTICULARES DEL EQUIPO COMO GLOBALES DEL ÁREA, LA PLANTA Y TODA LA EMPRESA.		
IDENTIFICA LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN DE SUS COLABORADORES Y ELABORA PLANES PARA SATISFACERLAS.		
BUEN COMUNICADOR: ESCUCHA Y SE EXPRESA CLARAMENTE. ENTIENDE A SU EQUIPO Y SU EQUIPO LE ENTIENDE.		
SUS COLABORADORES SABEN LO QUE EL MANDO ESPERA DE ELLOS Y DISTRIBUYE A SU EQUIPO ADECUADAMENTE ATENDIENDO ESTAS EXPECTATIVAS.		
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	2.2	3.1
ES CAPAZ DE IMPLANTAR CAMBIOS EN SUS MÉTODOS DE TRABAJO CUYO RESULTADO ES UN AUMENTO EN LA EFICIENCIA.		
TIENE EN CUENTA LOS OBJETIVOS Y SU PLAN PARA ALCANZARLO, ASÍ COMO EL PROGRESO HACIA LOS MISMOS, VALIDÁNDOLOS CONTINUAMENTE PARA QUE SIGAN SIENDO REALISTAS.		
ASUME LA RESPONSABILIDAD DE LOS RESULTADOS DE SU EQUIPO Y CONTINUAMENTE LO MOTIVA PARA LA SUPERACIÓN DE LOS MISMOS.		
SIEMPRE TIENE EN CUENTA EL GRADO DE EFICIENCIA DE SUS ACCIONES Y LAS CONSECUENCIAS DE LAS MISMAS.		
TRABAJO EN EQUIPO	3.1	3.2
ORGANIZA REUNIONES CON SU EQUIPO DONDE EXAMINA EL PROGRESO EN LAS TAREAS NECESARIAS PARA CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS.		
SABE INTEGRAR A NUEVOS MIEMBROS EN EL EQUIPO, CREANDO UN AMBIENTE DE TRABAJO EN EQUIPO EXCELENTE.		
CUANDO HAY DISCREPANCIAS EN EL GRUPO SABE MEDIAR PARA EVITAR QUE SE TRASFORMEN EN DISCUSIONES, SIENDO CAPAZ DE LLEGAR A ACUERDOS EN EL GRUPO.		
ESTIMULA LA GENERACIÓN DE IDEAS POR PARTE DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO, ASÍ COMO QUE COMPARTAN SU CONOCIMIENTO.		
ES CAPAZ DE IMPLEMENTAR NUEVAS FORMAS DE TRABAJAR DE FORMA QUE LOS RESULTADOS MEJOREN SU VALOR.		

SEGUIMIENTO SESIÓN		SESIÓN Nº 1 FECHA: SEMANA 38
Nombre: Encargado 4	PREPARACIÓN COACHING	COACHING DURANTE EL TURNO DE TRABAJO
FUNCIONES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR	NOTAS DE LA REUNIÓN Y COMENTARIOS	PUNTOS A MEJORAR DURANTE EL COACHING
LIDERAZGO		PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 Y UBT.
COMUNICA A SU EQUIPO EL GRADO DE AVANCE EN EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS TANTO PARTICULARES DEL EQUIPO COMO GLOBALES DEL ÁREA, LA PLANTA Y TODA LA EMPRESA.		¿Le marca objetivos de producción a su equipo? ¿Establece un feedback continuo con el mismo en referencia a estos objetivos? ¿Hace alguna referencia a los resultados agragados (mensuales, de la planta, del grupo)?
BUEN COMUNICADOR: ESCUCHA Y SE EXPRESA CLARAMENTE. ENTIENDE A SU EQUIPO Y SU EQUIPO LE ENTIENDE.		¿Emplea tiempo para recibir la información de todos los miembros de su equipo? ¿Los miembros de su equipo le comunican las novedades cada vez que hace una ronda de supervisión? ¿Sus subordinados hacen lo que el dice o se confunden normalmente en la ejecución de órdenes?
ORIENTACIÓN A RESULTADOS		PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 Y UBT.
SIEMPRE TIENE EN CUENTA EL GRADO DE EFICIENCIA DE SUS ACCIONES Y LAS CONSECUENCIAS DE LAS MISMAS.		¿Es consciente de la implicación que tiene su desempeño? ¿Se despista con cosas sin importancia? ¿Aprovecha el tiempo o pierde mucho el tiempo con desplazamientos y acciones que no aportan valor?
TRABAJO EN EQUIPO		PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 Y UBT.
ORGANIZA REUNIONES CON SU EQUIPO DONDE EXAMINA EL PROGRESO EN LAS TAREAS NECESARIAS PARA CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS.		¿Mantiene reuniones con su equipo dónde pide informes sobre realización de tareas? ¿Cómo gestiona la supervisión de las acciones que están en el plan de mejora de sus líneas? En estas reuniones de mejora, ¿habla sobre los objetivos y los recursos que empleamos para alcanzarlos?
SABE INTEGRAR A NUEVOS MIEMBROS EN EL EQUIPO, CREANDO UN AMBIENTE DE TRABAJO EN EQUIPO EXCELENTE.		Cuando se incorpora un nuevo colaborador, ¿le pregunta acerca de su integración? ¿Le presta más atención que al resto? ¿Presenta al nuevo miembro al rsto del equipo? ¿Con qué decisiones favorece la incorporación al grupo del nuevo miembro?

SEGUIMIENTO SESIÓN		SESIÓN N° 2 FECHA: SEMANA 40
Nombre: Encargado 4	PREPARACIÓN COACHING	COACHING DURANTE EL TURNO DE TRABAJO
FUNCIONES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR	NOTAS DE LA REUNIÓN Y COMENTARIOS	PUNTOS A TRABAJAR DURANTE EL COACHING
LIDERAZGO		PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 Y UBT.
SUS COLABORADORES SABEN LO QUE EL MANDO ESPERA DE ELLOS Y DISTRIBUYE A SU EQUIPO ADECUADAMENTE ATENDIENDO ESTAS EXPECTATIVAS.		¿Sabe cada colaborador el rol que tiene en el equipo? ¿Hay una adecuada distribución de los colaboradores en función de sus cualidades (ej. en el puesto clave se coloca a una persona con experiencia e implicación)?
ORIENTACIÓN A RESULTADOS		PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 Y UBT.
TIENE EN CUENTA LOS OBJETIVOS Y SU PLAN PARA ALCANZARLO, ASÍ COMO EL PROGRESO HACIA LOS MISMOS, VALIDÁNDOLOS CONTINUAMENTE PARA QUE SIGAN SIENDO REALISTAS.		¿Sabe cuáles son los objetivos de producción del turno? ¿Tiene un plan para alcanzarlo? ¿Adopta decisiones sobre la marcha del turno para alcanzarlos?
ASUME LA RESPONSABILIDAD DE LOS RESULTADOS DE SU EQUIPO Y CONTINUAMENTE LO MOTIVA PARA LA SUPERACIÓN DE LOS MISMOS.		¿En las reuniones asume sus responsabilidades en los resultados? ¿Informa a su equipo de los objetivos y les estimula para superarlos?
TRABAJO EN EQUIPO		PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 Y UBT.
CUANDO HAY DISCREPANCIAS EN EL GRUPO SABE MEDIAR PARA EVITAR QUE SE TRANSFORMEN EN DISCUSIONES, SIENDO CAPAZ DE LLEGAR A ACUERDOS EN EL GRUPO.		¿Cómo actúa en una reunión TOP 5 cuando hay discrepancias entre producción, mantenimiento o entre diferentes puestos? Si existe mal ambiente en su turno, ¿habla con las partes implicadas para reconducir la situación?

SEGUIMIENTO SESIÓN		SESIÓN Nº 3 FECHA: SEMANA 41
Nombre: Encargado 4	PREPARACIÓN COACHING	COACHING DURANTE EL TURNO DE TRABAJO
FUNCIONES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR	NOTAS DE LA REUNIÓN Y COMENTARIOS	PUNTOS A TRABAJAR DURANTE EL COACHING
LIDERAZGO		PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 Y UBT.
IDENTIFICA LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN DE SUS COLABORADORES Y ELABORA PLANES PARA SATISFACERLAS.		¿Lleva al día el plan de formación? ¿Reporta a sus superiores y a RRHH las necesidades de formación de los colaboradores de su equipo así como las personas con potencial para progresar en la empresa?
ORIENTACIÓN A RESULTADOS		PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 Y UBT.
ES CAPAZ DE IMPLANTAR CAMBIOS EN SUS MÉTODOS DE TRABAJO CUYO RESULTADO ES UN AUMENTO EN LA EFICIENCIA.		¿Mejora su forma de trabajar e informa de estos cambios al resto de los miembros de planta?
TRABAJO EN EQUIPO		PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 Y UBT.
ES CAPAZ DE IMPLEMENTAR NUEVAS FORMAS DE TRABAJAR DE FORMA QUE LOS RESULTADOS MEJOREN SU VALOR.		¿Es capaz de cambiar su forma de trabajar dando como resultado una mejora en los resultados? Las ideas que tiene para mejorar su desempeño, ¿las implementa o son sólo ideas?

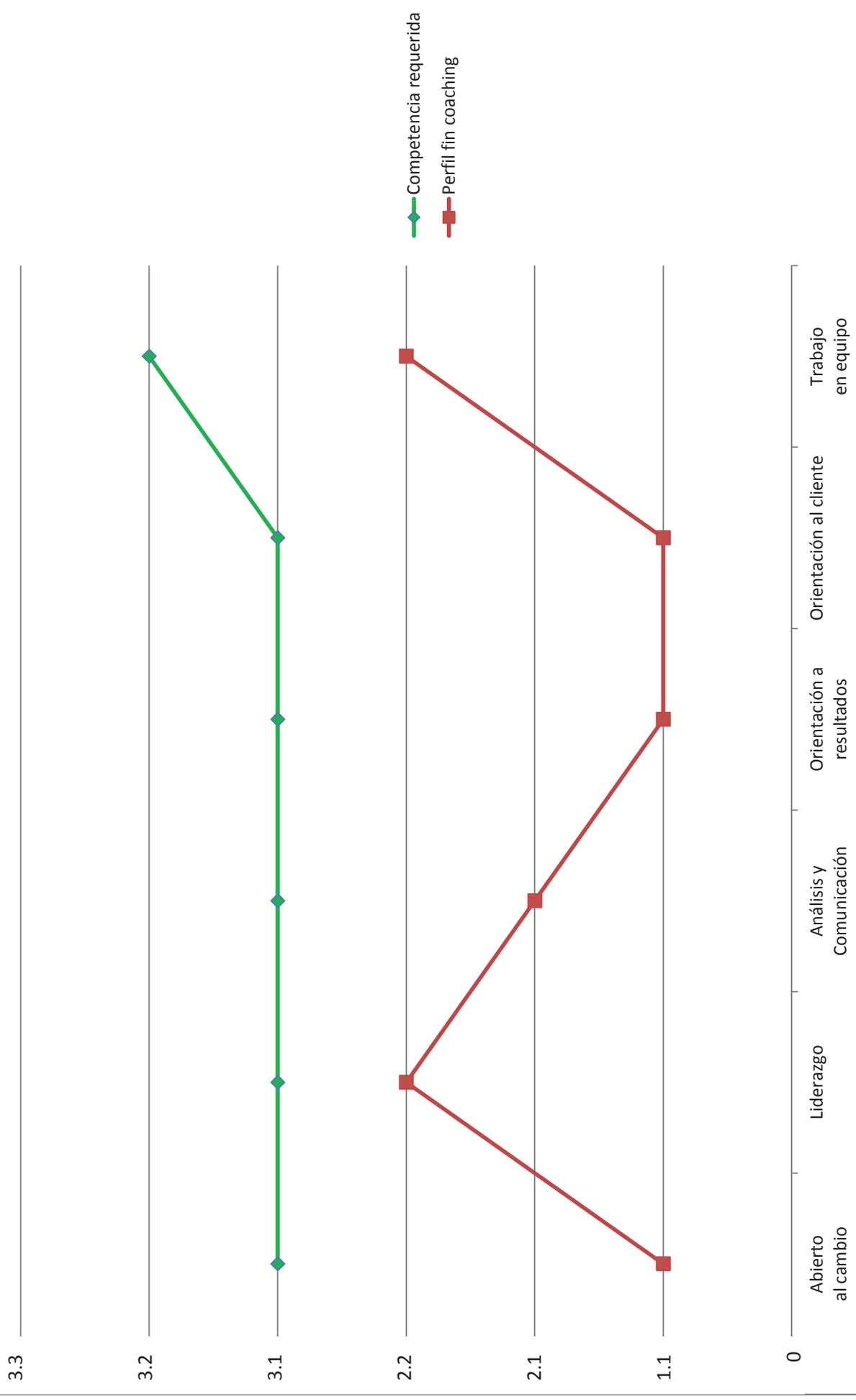
SEGUIMIENTO SESIÓN		SESIÓN N° 4 FECHA: SEMANA 44	
Nombre: Encargado 4	PREPARACIÓN COACHING	COACHING DURANTE EL TURNO DE TRABAJO	
FUNCIONES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR	NOTAS DE LA REUNIÓN Y COMENTARIOS	PUNTOS A TRABAJAR DURANTE EL COACHING	
ANÁLISIS Y COMUNICACIÓN		PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 Y UBT.	
COMPARTE LA INFORMACIÓN DE LA QUE DISPONE Y LA FACILITA A OTRAS ÁREAS.		Observar en la TOP 30 la información que transmite. ¿Realiza algún tipo de análisis de la misma? ¿Informa a su equipo con los datos obtenidos de otros departamentos?	
ANALIZA LOS PUNTOS DE VISTA DE LOS DEMÁS DE FORMA OBJETIVA. OFRECIENDO FEEDBACK A LOS MISMOS PARA AYUDARLOS EN EL LOGRO DE OBJETIVOS.		¿Se basa en hechos para analizar las acciones de los demás o depende este análisis de su relación personal? ¿Intercambia puntos de vista con su equipo y les corrige cuando estos se desvían de los objetivos?	
TOMA LA INICIATIVA EN LA REALIZACIÓN DE ACCIONES QUE FACILITAN EL LOGRO DE OBJETIVOS.		¿Qué acciones realiza y lidera para lograr los objetivos de su equipo? ¿Qué repercusión tienen sus acciones en el logro de objetivos?	
ES BUEN COMUNICADOR. SU MENSAJE LLEGA NÍTIDO A SU EQUIPO Y SU EQUIPO EJECUTA EN FUNCIÓN DEL MISMO.		¿Cómo se comunica con su equipo? ¿Entiende su equipo las órdenes que reciben? ¿Son las órdenes que ejecuta su equipo las que ha comunicado el encargado?	
INFLUYE EN LOS DEMÁS PARA CAMBIAR SUS IDEAS POR EL BIEN DEL GRUPO Y LA CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS.		¿Qué medios usa para convencer a su equipo? ¿Cómo estimula a su equipo para que realicen sus tareas? ¿Utiliza argumentos convincentes para motivar a su equipo y comunica claramente los objetivo?	
LIDERAZGO		PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 Y UBT.	
REPASAR Y REFORZAR LOS CONCEPTOS ASUMIDOS EN LAS 3 PRIMERAS SESIONES.			
ORIENTACIÓN A RESULTADOS		PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 Y UBT.	
REPASAR Y REFORZAR LOS CONCEPTOS ASUMIDOS EN LAS 3 PRIMERAS SESIONES.			
TRABAJO EN EQUIPO		PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 Y UBT.	
REPASAR Y REFORZAR LOS CONCEPTOS ASUMIDOS EN LAS 3 PRIMERAS SESIONES.			

SEGUIMIENTO SESIÓN		SESIÓN N° 5 FECHA: SEMANA 45	
Nombre: Encargado 4	PREPARACIÓN COACHING	COACHING DURANTE EL TURNO DE TRABAJO	
FUNCIONES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR	NOTAS DE LA REUNIÓN Y COMENTARIOS	PUNTO A TRABAJAR DURANTE EL COACHING	
ABIERTO AL CAMBIO		PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 Y UBT.	
FACILITA A SUS COMPAÑEROS LA ADAPTACIÓN A LOS CAMBIOS EN LA ORGANIZACIÓN		¿Explica a su equipo el uso de nuevas herramientas y sistemas? ¿Sabe hacer ver a su equipo las ventajas de usar las nuevas herramientas?	
ANALIZA SUS ACTUACIONES DEL PASADO CON EL FIN DE MEJORAR SU MÉTODO DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y ADAPTACIÓN A LOS CAMBIOS.		Ante una incidencia, ¿tiene en cuenta como se solucionó una incidencia similar en el pasado? ¿registra sus actuaciones para corregir incidencias para su posterior análisis y uso en el futuro?	
ES AUTOCRÍTICO. RECONOCE SUS ERRORES Y LOS CORRIJE EN EL FUTURO.		Tras una intervención, ¿analiza que puntos de la misma puede mejorar? ¿Analiza de alguna forma el desempeño de su trabajo y sus decisiones para mejorarlas en el futuro?	
APORTA IDEAS QUE AYUDEN A ABORDAR NUEVAS SITUACIONES. IMPLEMENTA LAS NUEVAS METODOLOGÍAS APROBADAS.		¿Propone soluciones a incidencias y problemas durante su turno de trabajo? ¿Estimula activamente y apoya la implementación de las acciones que solucionen problemas? Por ejemplo los aprobados en la TOP 5 por su equipo o los aprobados en la TOP 30 o TOP 60.	
LIDERAZGO		PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 Y UBT.	
REPASAR Y REFORZAR LOS CONCEPTOS ASUMIDOS EN LAS 3 PRIMERAS SESIONES.			
ORIENTACIÓN A RESULTADOS		PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 Y UBT.	
REPASAR Y REFORZAR LOS CONCEPTOS ASUMIDOS EN LAS 3 PRIMERAS SESIONES.			
TRABAJO EN EQUIPO		PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 Y UBT.	
REPASAR Y REFORZAR LOS CONCEPTOS ASUMIDOS EN LAS 3 PRIMERAS SESIONES.			

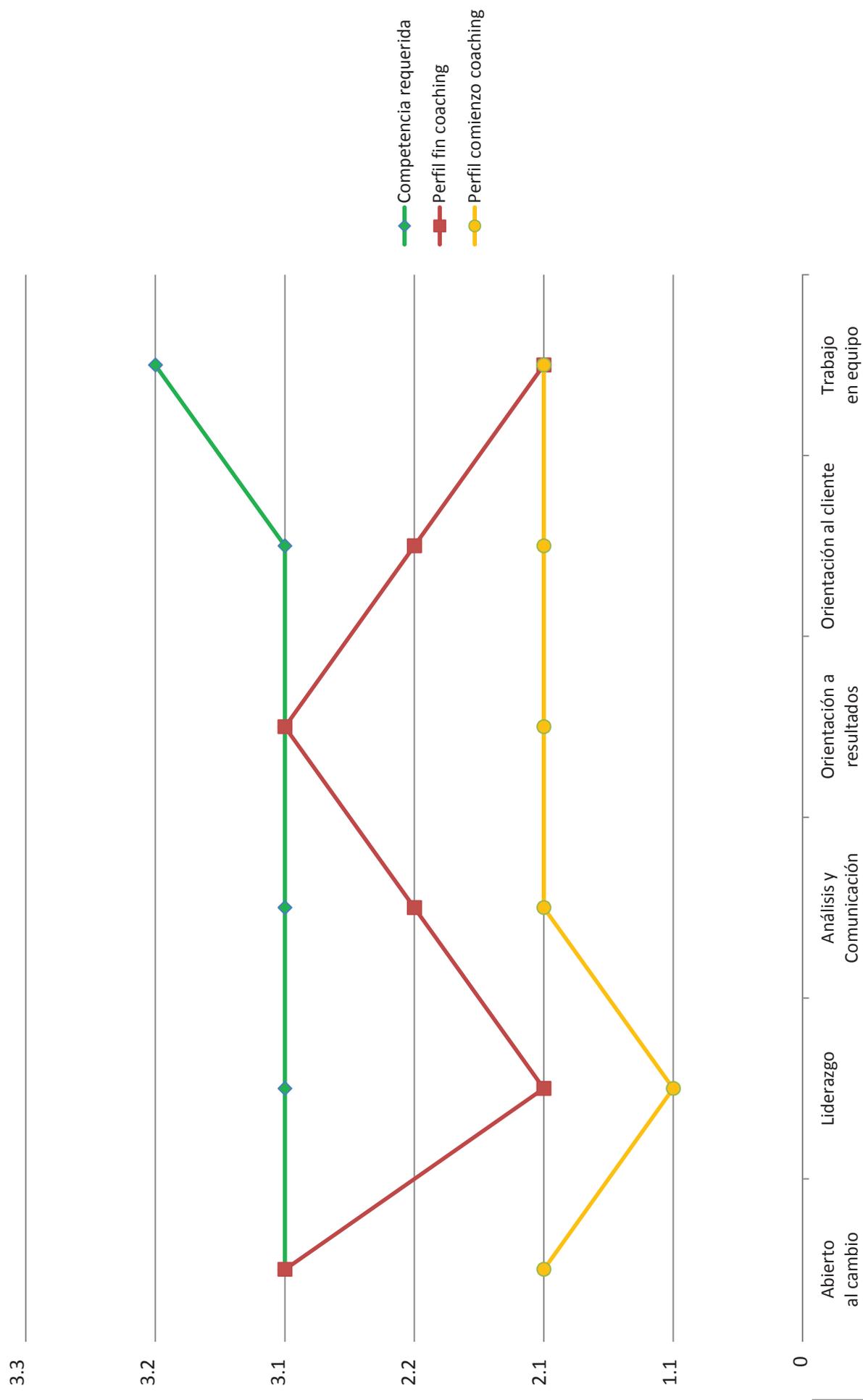
SEGUIMIENTO SESIÓN		SESIÓN Nº 6 FECHA: SEMANA 48
Nombre: Encargado 4	PREPARACIÓN COACHING	COACHING DURANTE EL TURNO DE TRABAJO
FUNCIONES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR	NOTAS DE LA REUNIÓN Y COMENTARIOS	PUNTOS A TRABAJAR DURANTE EL COACHING
ORIENTACIÓN AL CLIENTE		PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 Y UBT.
ANALIZA LA INFORMACIÓN RECIBIDA POR SUS CLIENTES Y SUS DECISIONES BUSCAN ALCANZAR LOS OBJETIVOS PROPUESTOS POR LOS MISMOS.		¿Tiene en cuenta la información recibida por clientes externos (reclamaciones, requerimientos..) y de los clientes internos (auditorías de calidad, directrices de mantenimiento..) en sus decisiones diarias? ¿Es la satisfacción del cliente (tanto interno como externo) uno de sus objetivos principales?
INFORMA A SU EQUIPO DE LAS NECESIDADES DE SUS CLIENTES Y TRABAJAN PARA SATISFACERLAS.		¿Informa a su equipo de quienes son sus clientes y de sus necesidades? ¿Hace ver a su equipo la importancia de satisfacer al cliente? ¿Es su equipo consciente de la importancia de sus acciones en la relación con el cliente?
CONOCE EL NEGOCIO DEL CLIENTE Y RECONOCE LA IMPORTANCIA DE SU PAPEL EN EL MISMO.		¿Conoce quién es nuestro principal cliente? ¿Sabe cuales son su misión, visión y modelo de negocio? ¿Conoce nuestro papel en el negocio del cliente? ¿Le da importancia a este papel?
SUS ACTUACIONES ESTÁN ORIENTADAS A CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS QUE TENGA EL CLIENTE.		Cuando toma una decisión, ¿se decanta por la solución de más valor para el cliente o sólo valora el punto de vista particular? ¿Visualiza el impacto de sus decisiones para el cliente?
LIDERAZGO		PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 Y UBT.
REPASAR Y REFORZAR LOS CONCEPTOS ASUMIDOS EN LAS 3 PRIMERAS SESIONES.		
ORIENTACIÓN A RESULTADOS		PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 Y UBT.
REPASAR Y REFORZAR LOS CONCEPTOS ASUMIDOS EN LAS 3 PRIMERAS SESIONES.		
TRABAJO EN EQUIPO		PREPARACIÓN KPIs, TOP 5, TOP 30, TOP 60 Y UBT.
REPASAR Y REFORZAR LOS CONCEPTOS ASUMIDOS EN LAS 3 PRIMERAS SESIONES.		

Anexo 7: Evolución del nivel competencial de los mandos intermedios.

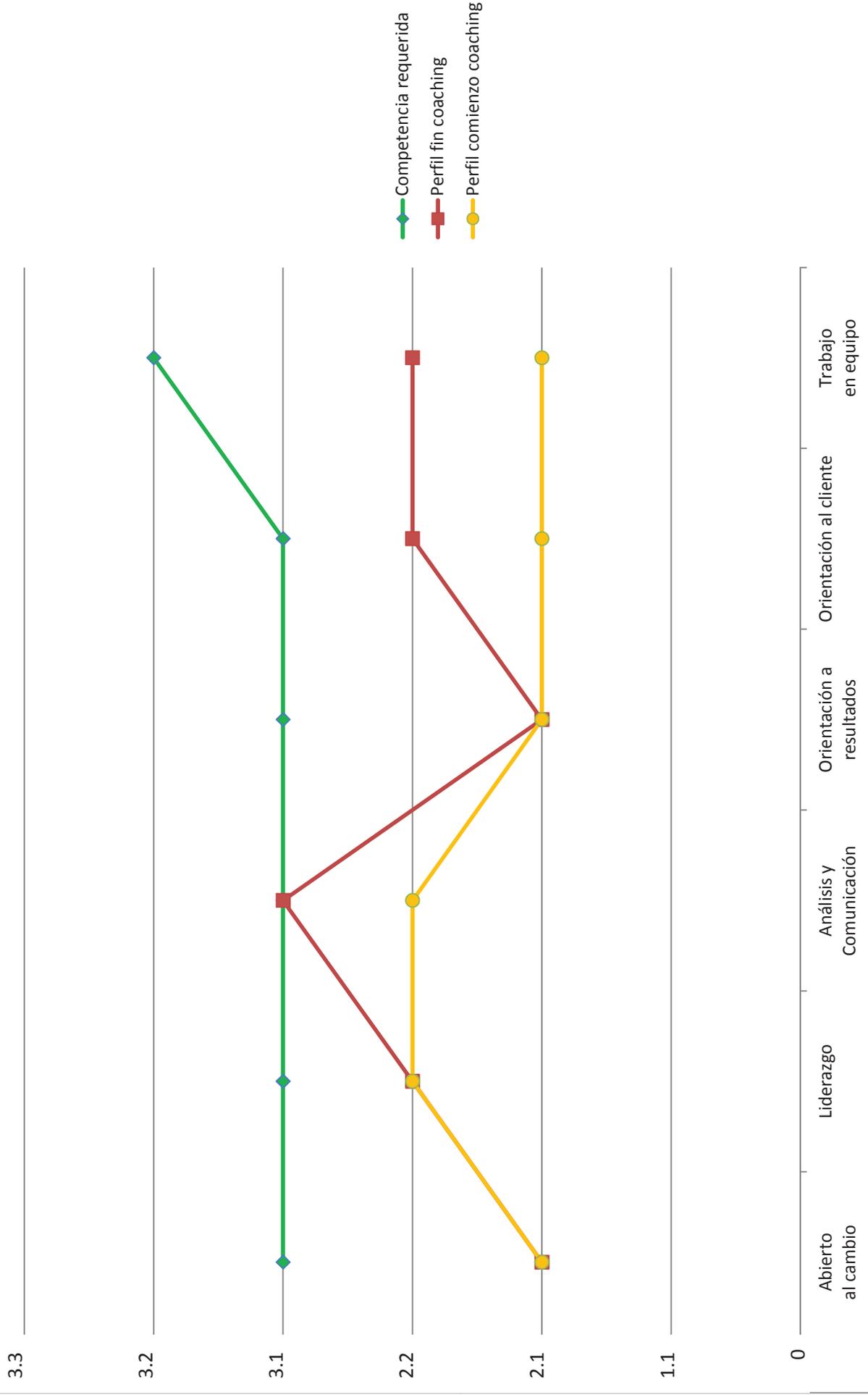
Encargado General



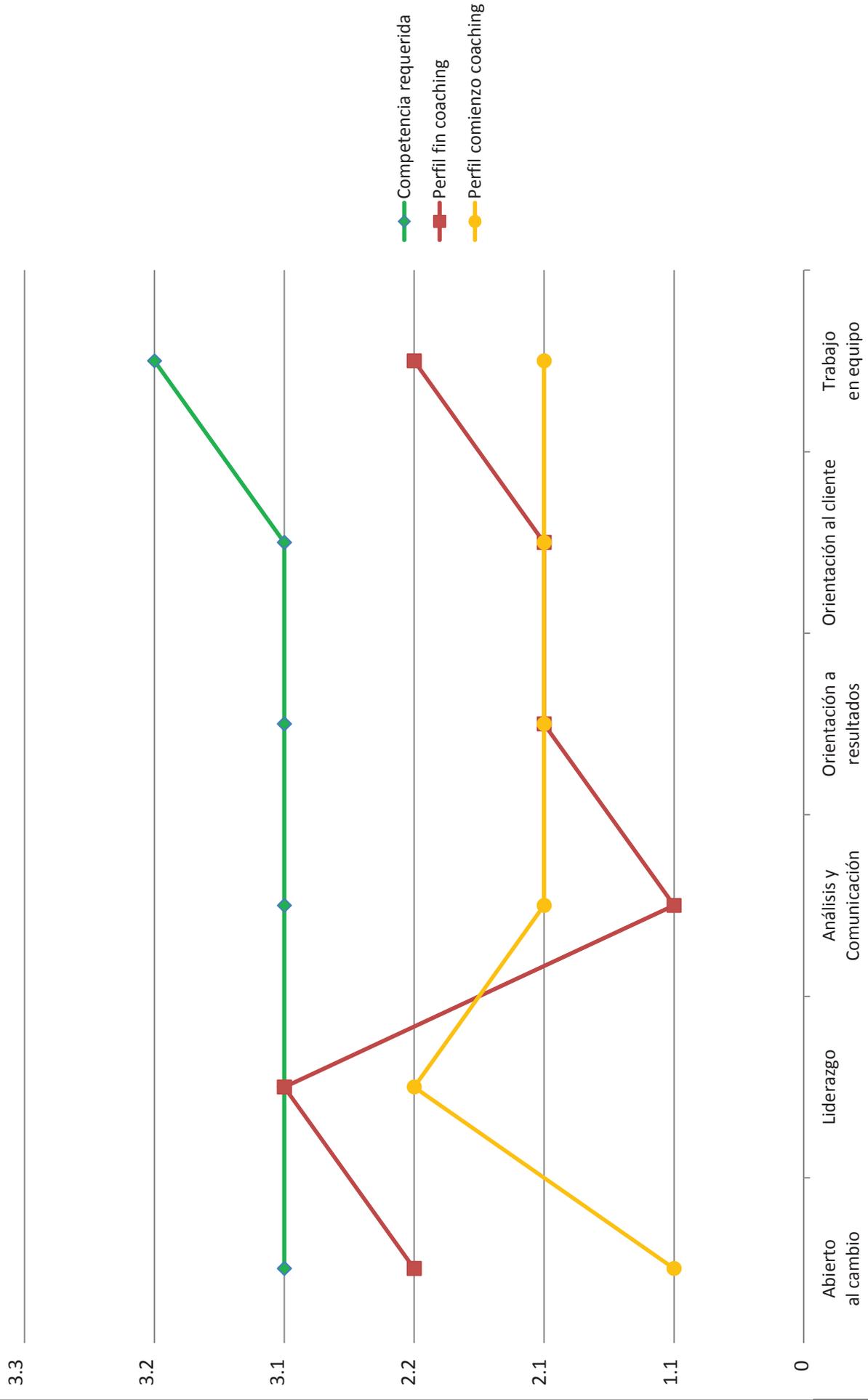
Encargado 1



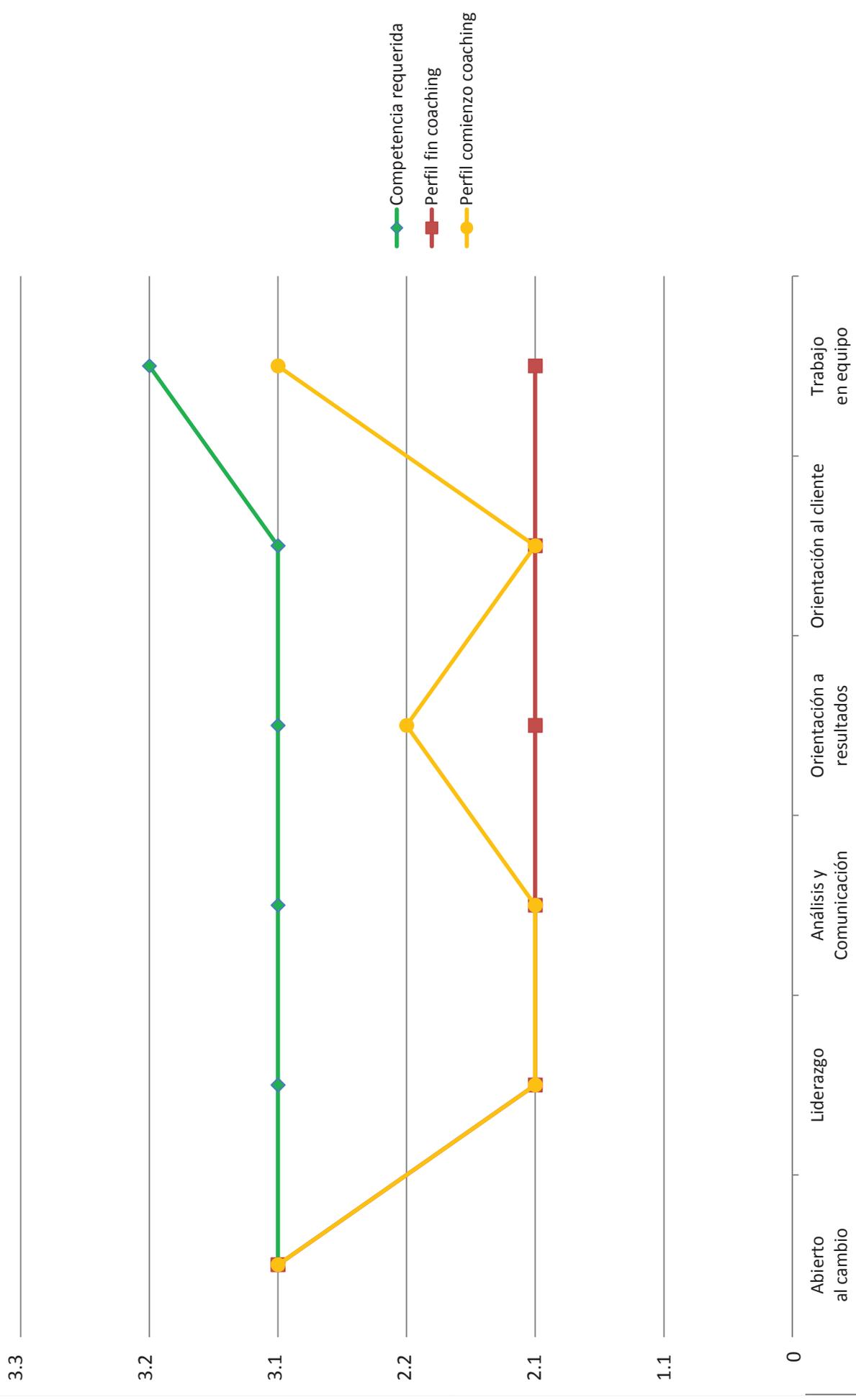
Encargado 2



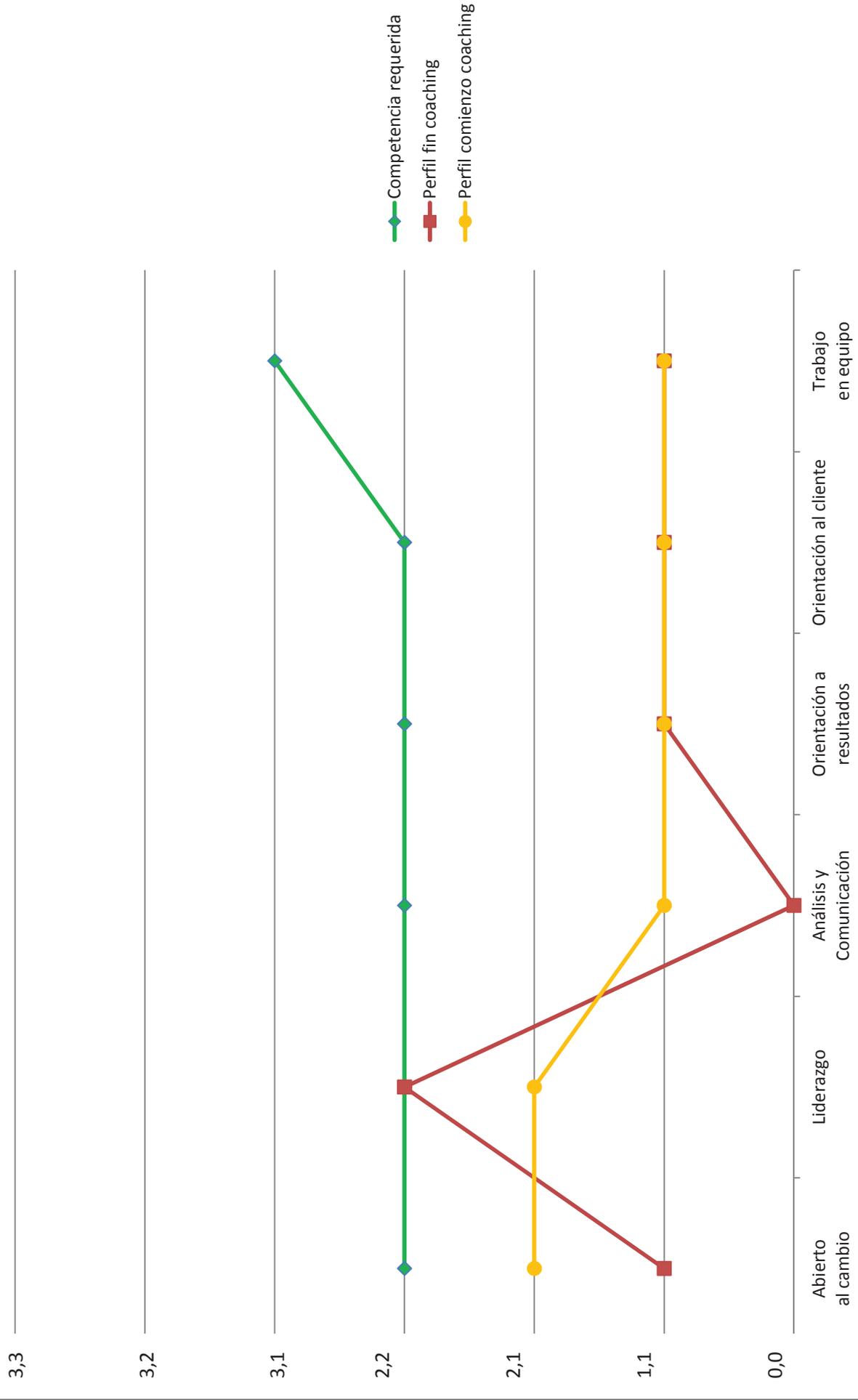
Encargado 3



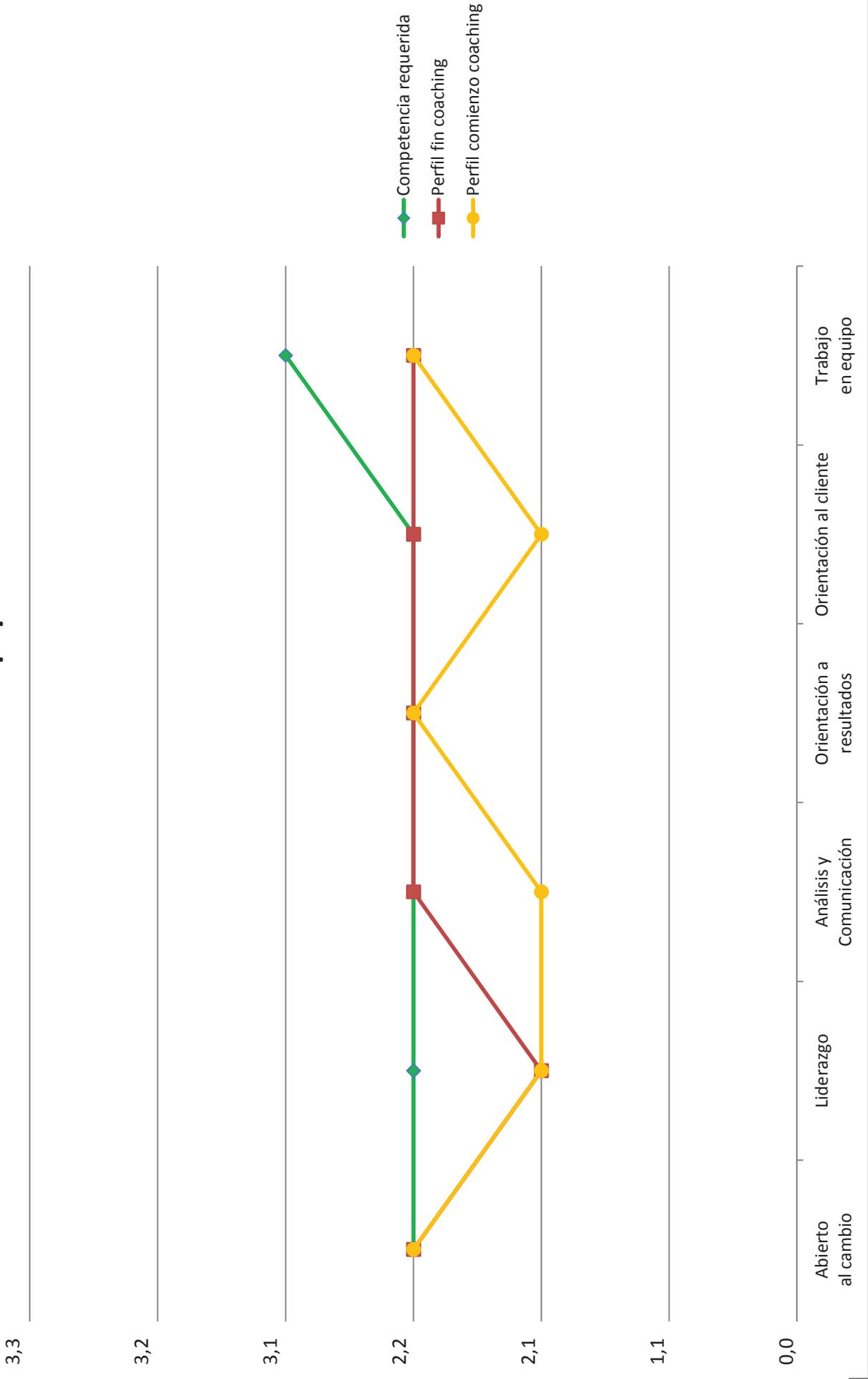
Encargado 4



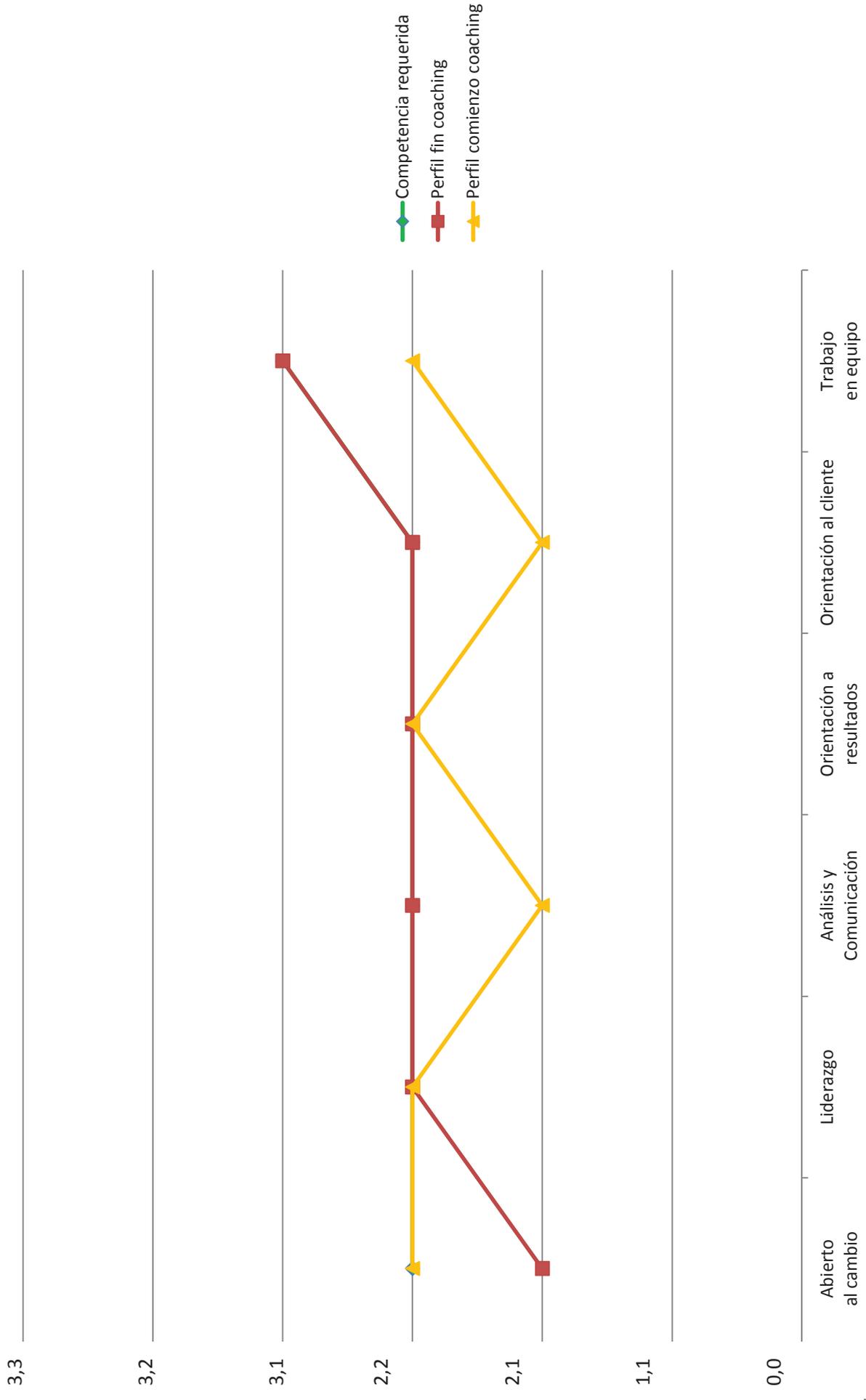
Jefe de Equipo 1



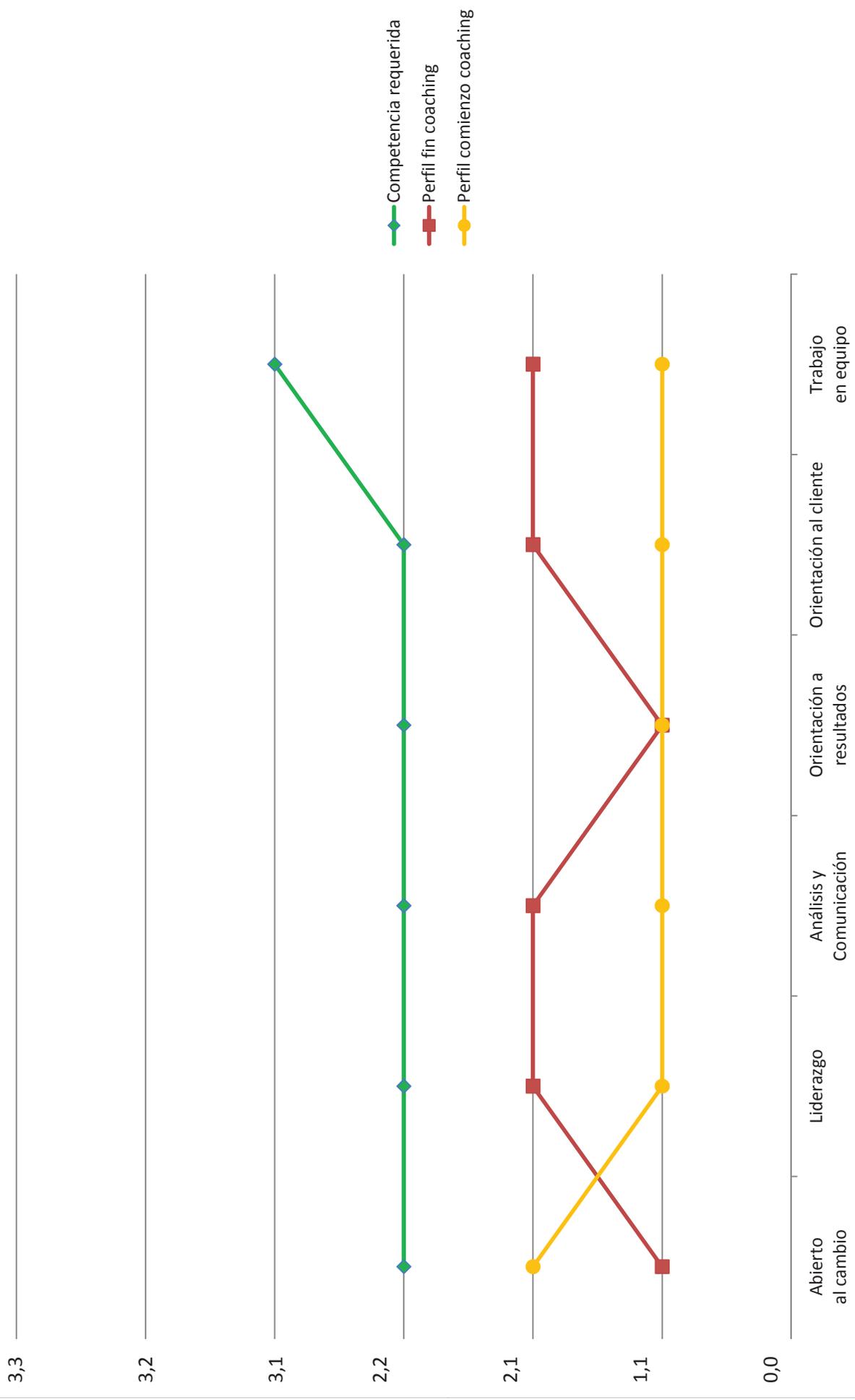
Jefe de Equipo 2



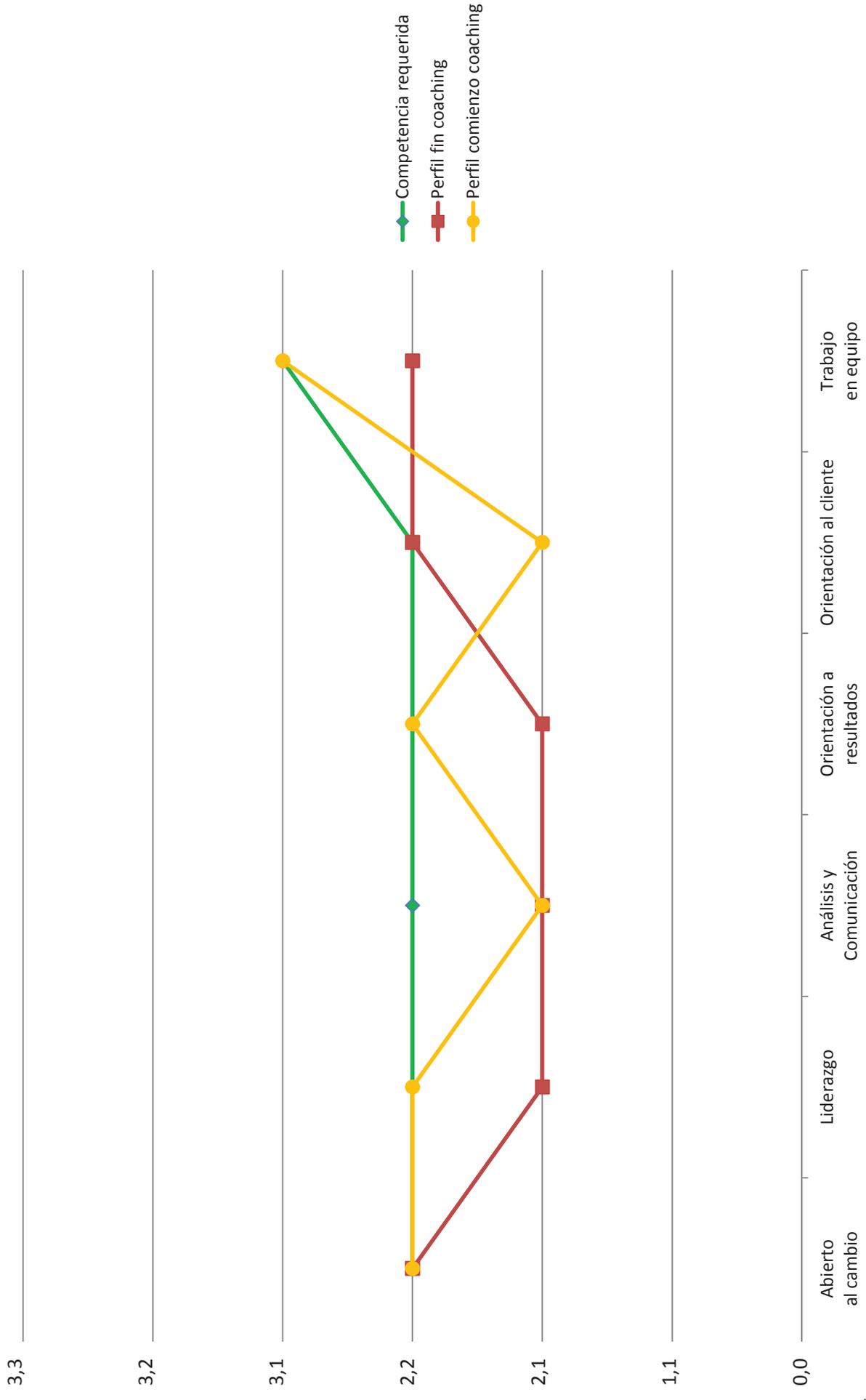
Jefe de Equipo 3



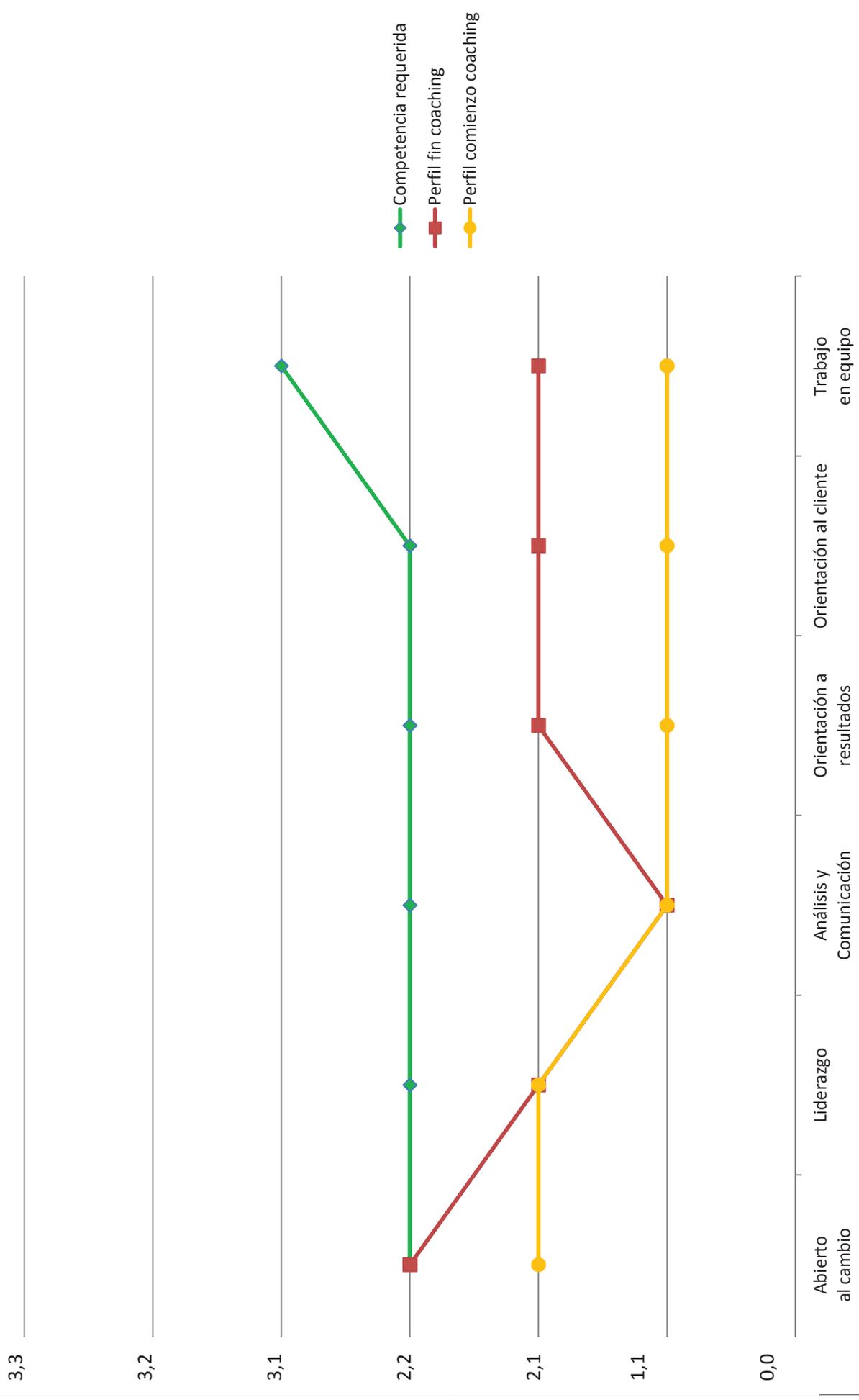
Jefe de Equipo 4



Jefe de Equipo 5



Jefe de Equipo 6



Anexo 8: Informes finales de los mandos intermedios.

EVALUACIÓN COMPETENCIAL

NOMBRE: ENCARGADO GENERAL PUESTO: ENCARGADO GENERAL PRODUCCIÓN FECHA: FINAL

Abierto al cambio:

Muestra evidencias de no estar abierto al cambio. No ha implementado herramientas nuevas como el guión del encargado general. En varias ocasiones las propuestas de mejora de los encargados han sido obstaculizadas por él. Está acostumbrado a trabajar a su estilo y le resulta complicado adoptar nuevas formas de gestión.

Liderazgo:

Larga experiencia en planta y conocimiento de las personas que la integran. Esto le confiere cierto prestigio entre los colaboradores. Por lo tanto sus decisiones son en gran medida aceptadas por los colaboradores. No obstante rehuye la toma de decisiones que puedan suponer un conflicto con sus subordinados. No hace uso de su liderazgo para ser el motor del cambio entre los encargados.

Análisis y comunicación:

Gran conocimiento del producto lo que le confiere capacidad para detectar problemas técnicos referentes al mismo. Por otro lado es reticente a analizar las causas raíz de los problemas cuando estos son causados por los colaboradores.

Orientación a resultados:

Considera importante obtener un producto de calidad pero no tiene en cuenta los recursos necesarios para alcanzarlo. No es capaz de optimizar la gestión del personal. No es ambicioso a la hora de marcar objetivos y exigir a los subordinados una mejora en su desempeño.

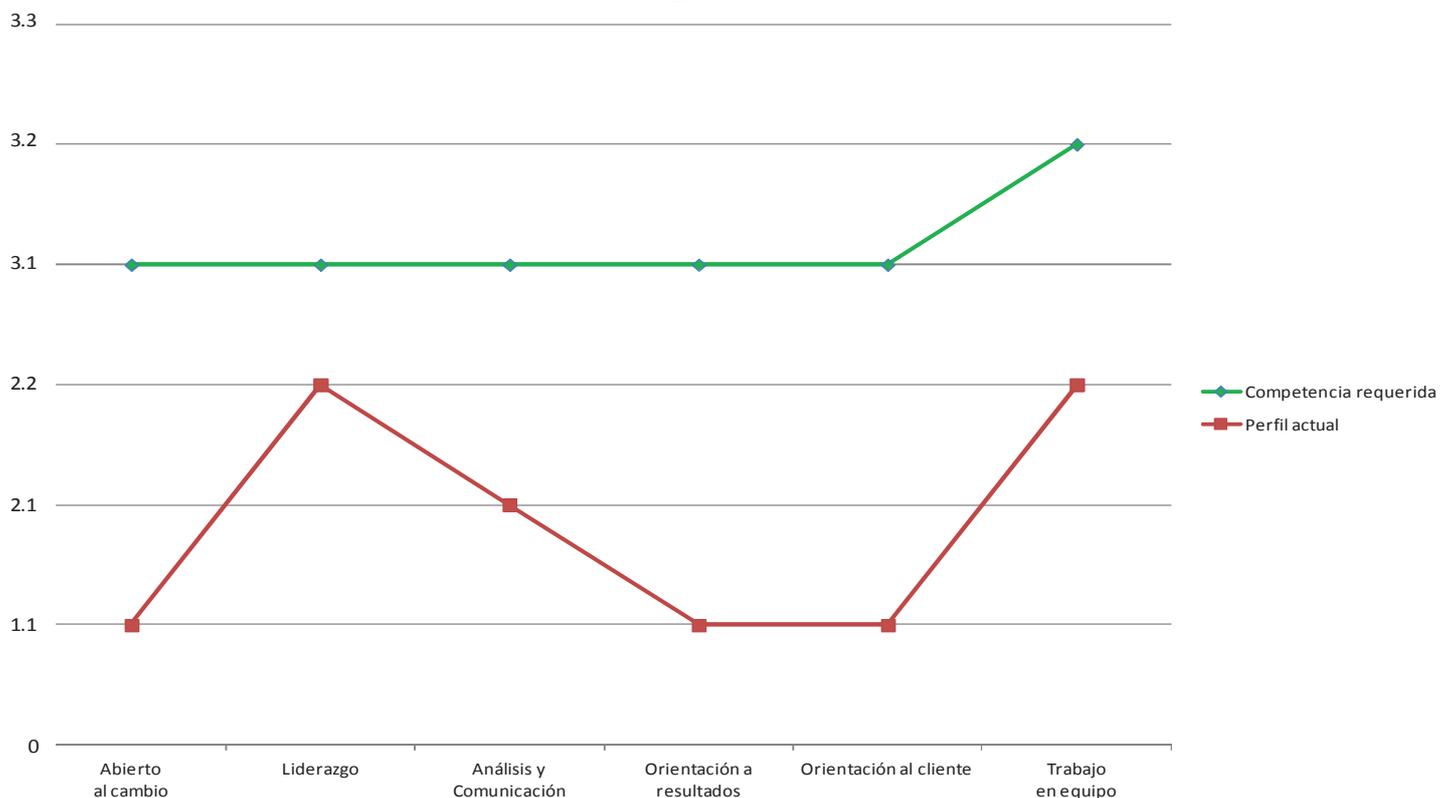
Orientación al cliente:

No comparte la estrategia que mantiene el principal cliente, al que considera demasiado exigente a la hora de marcar objetivos de reducción de costes, ya que entiende que esta exigencia mermará la calidad del producto.

Trabajo en equipo:

Mantiene una buena relación con otros departamentos y subordinados. Se alinea con las directrices de la dirección de planta. Se opone al análisis de la producción por turno con la argumentación de que todos trabajamos en equipo. No obstante esto puede traducirse en una excusa para exigir responsabilidades.

Encargado General



EVALUACIÓN COMPETENCIAL

NOMBRE: ENCARGADO 1

PUESTO: ENCARGADO PRODUCCIÓN

FECHA: FINAL

Abierto al cambio:

Sabe hacer uso de las nuevas herramientas introducidas y no muestra dificultades para adaptarse a los cambios. Propone cambios con el objetivo de mejorar los procedimientos.

Liderazgo:

Asume la responsabilidad de su puesto en la toma de decisiones. Es un ejemplo para sus compañeros por su laboriosidad. No obstante le cuesta mucho esfuerzo que sus subordinados acaten sus ordenes con naturalidad lo que le provoca cierta frustración. Su carácter nervioso causa que a pesar de tomar buenas decisiones, algunas no se ejecuten rápidamente por la forma de ser comunicadas.

Análisis y comunicación:

Gran capacidad de análisis. Prepara bien las reuniones top 60 con los análisis de sus líneas. No termina de comunicar de una forma simple las conclusiones de sus análisis.

Orientación a resultados:

Clara orientación a resultados. Muy trabajadora. Comprometida con la calidad del producto. Muestra dificultades para delegar tareas lo que le lleva a realizar tareas de poco valor añadido. Esto último es debido a la falta de capacidad de sus jefes de equipo.

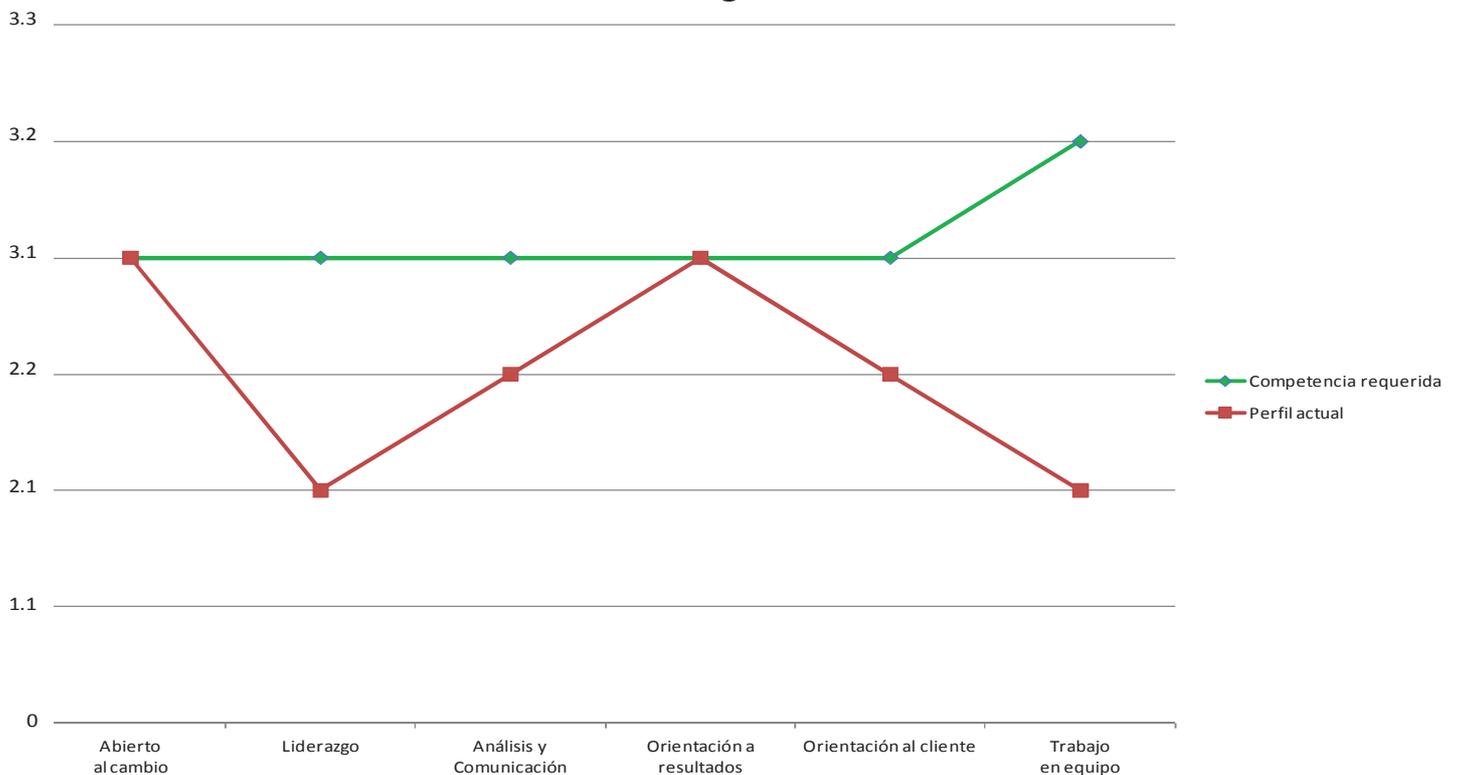
Orientación al cliente:

No existen evidencias claras de estar o no orientada hacia el cliente externo aunque es capaz de tener una visión global de sus decisiones. Muestra una actitud servicial hacia el cliente interno (otros departamentos o compañeros).

Trabajo en equipo:

Se alinea con las directrices de la dirección de planta. Mantiene una buena relación con sus compañeros y con otros departamentos. Colabora siempre que se le requiere. Le cuesta delegar tareas en sus jefes de equipo, en parte por una desconfianza en las capacidades de los mismos.

Encargado 1



EVALUACIÓN COMPETENCIAL

NOMBRE: ENCARGADO 2

PUESTO: ENCARGADO PRODUCCIÓN

FECHA: FINAL

Abierto al cambio:

No le cuesta adaptarse a nuevas formas de trabajar o nuevas herramientas. No obstante muestra reticencias al uso de nuevas formas de gestión dada la influencia del encargado general.

Liderazgo:

No tiene problemas a la hora de que sus subordinados ejecuten sus decisiones. No obstante rehuye la confrontación con su jefe de equipo y con el encargado general. Con este último realiza una estrategia de seguidismo en sus decisiones, sin entrar a valorar si son buenas o malas.

Análisis y comunicación:

Realiza buenos análisis y conoce bien los procesos de planta. Lleva bien preparados los informes de sus líneas a las reuniones TOP 60. Es capaz de comunicar claramente el resultado de estos análisis.

Orientación a resultados:

Tiene capacidad suficiente para desarrollar el puesto de encargado. No obstante se muestra conformista en la consecución de resultados por la falta de exigencia que se tiene sobre él. Debería aumentar su ambición por mejorar sus objetivos y su exigencia a sus subordinados.

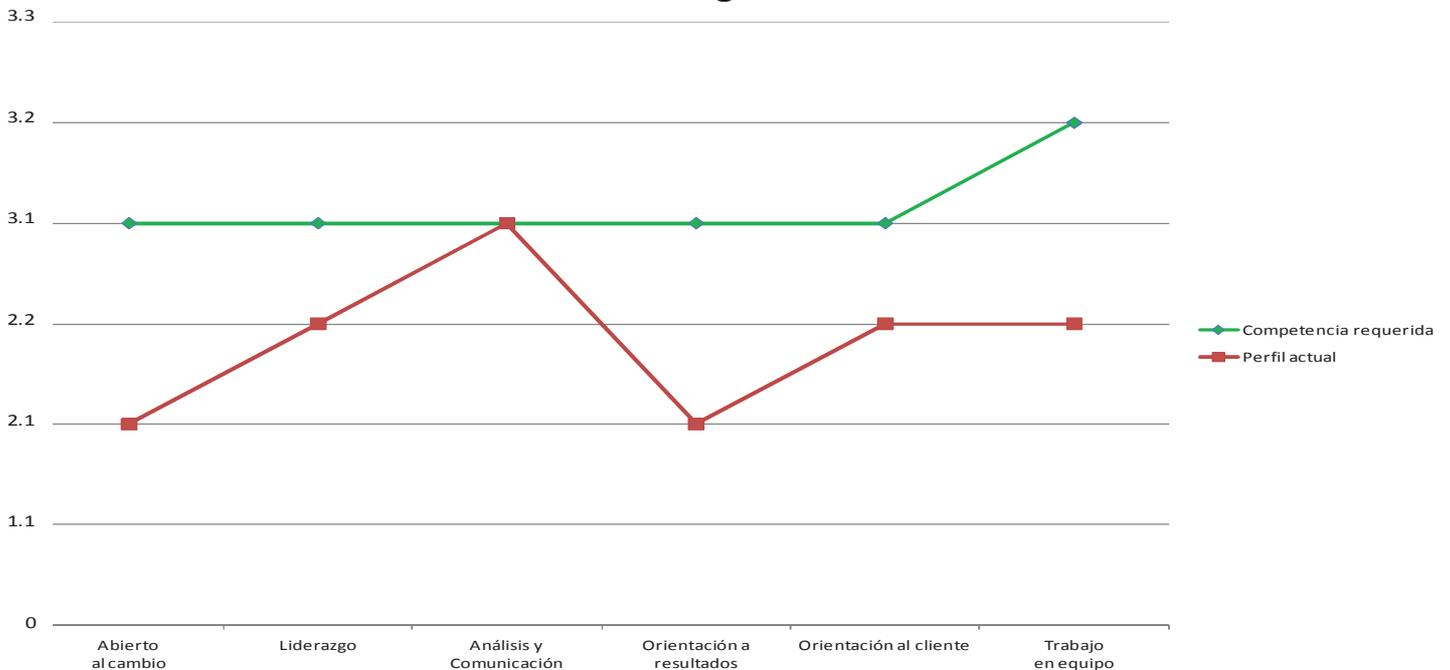
Orientación al cliente:

No existen evidencias de su relación con el cliente, aunque tiene capacidad para tener una visión de sus decisiones más allá de la planta.

Trabajo en equipo:

Se relaciona con normalidad con sus compañeros y otros departamentos. En ocasiones prioriza la buena relación con el encargado general, a la estrategia global de la compañía.

Encargado 2



EVALUACIÓN COMPETENCIAL

NOMBRE: ENCARGADO 3

PUESTO: ENCARGADO PRODUCCIÓN

FECHA: FINAL

Abierto al cambio:

Le cuesta aprender a usar nuevas herramientas de análisis, así como a cambiar la forma que tiene de hacer las cosas. No obstante ha sabido adaptarse en las últimas semanas a una nueva forma de liderazgo.

Liderazgo:

No tiene problemas a la hora de que sus subordinados ejecuten sus decisiones. Mantiene grandes dotes de mando y cuenta con prestigio entre los colaboradores.

Análisis y comunicación:

Le cuesta usar las herramientas de análisis del grupo, así como realizar análisis complejos. No trae suficientemente preparadas las reuniones a las TOP 60 ni a las TOP 30.

Orientación a resultados:

Durante las últimas semanas a mejorado su orientación a resultados. Ha realizado varias propuestas de mejora. Hasta el momento ha demostrado capacidad para conseguir resultados cuando se le exigen.

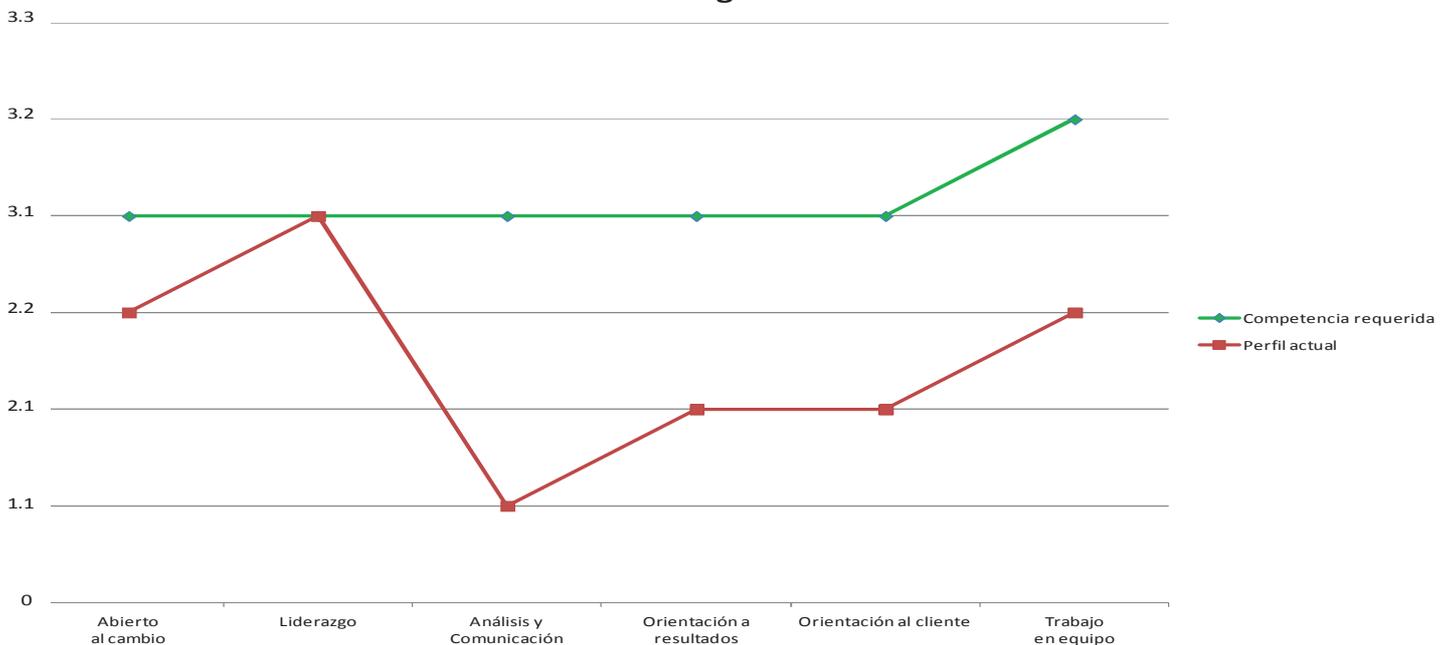
Orientación al cliente:

No existen evidencias de su relación con el cliente externo. Su relación con el cliente interno se encuentra dentro de la normalidad.

Trabajo en equipo:

Se relaciona con normalidad con sus compañeros y otros departamentos. Delega muchas tareas a su jefe de equipo y gestiona adecuadamente el desarrollo de sus subordinados.

Encargado 3



EVALUACIÓN COMPETENCIAL

NOMBRE: ENCARGADO 4

PUESTO: ENCARGADO PRODUCCIÓN

FECHA: FINAL

Abierto al cambio:

Está abierta al cambio. No le cuesta adoptar nuevas propuestas de mejora.

Liderazgo:

Tiene experiencia y un buen conocimiento de planta. Ha mostrado personalidad al tomar decisiones correctas en contra del criterio del encargado general. En ocasiones muestra cierto desánimo en su desempeño.

Análisis y comunicación:

Tiene capacidad para usar herramientas complejas de análisis. En ocasiones denota una falta de preparación de las reuniones TOP 30. Le falta mantener cierta tensión en su desempeño diario ya que en ocasiones se muestra excesivamente relajada.

Orientación a resultados:

En ocasiones muestra cierta inconsistencia en su desempeño. Se muestra despistada y desbordada por las circunstancias, no sabiendo soportar la presión.

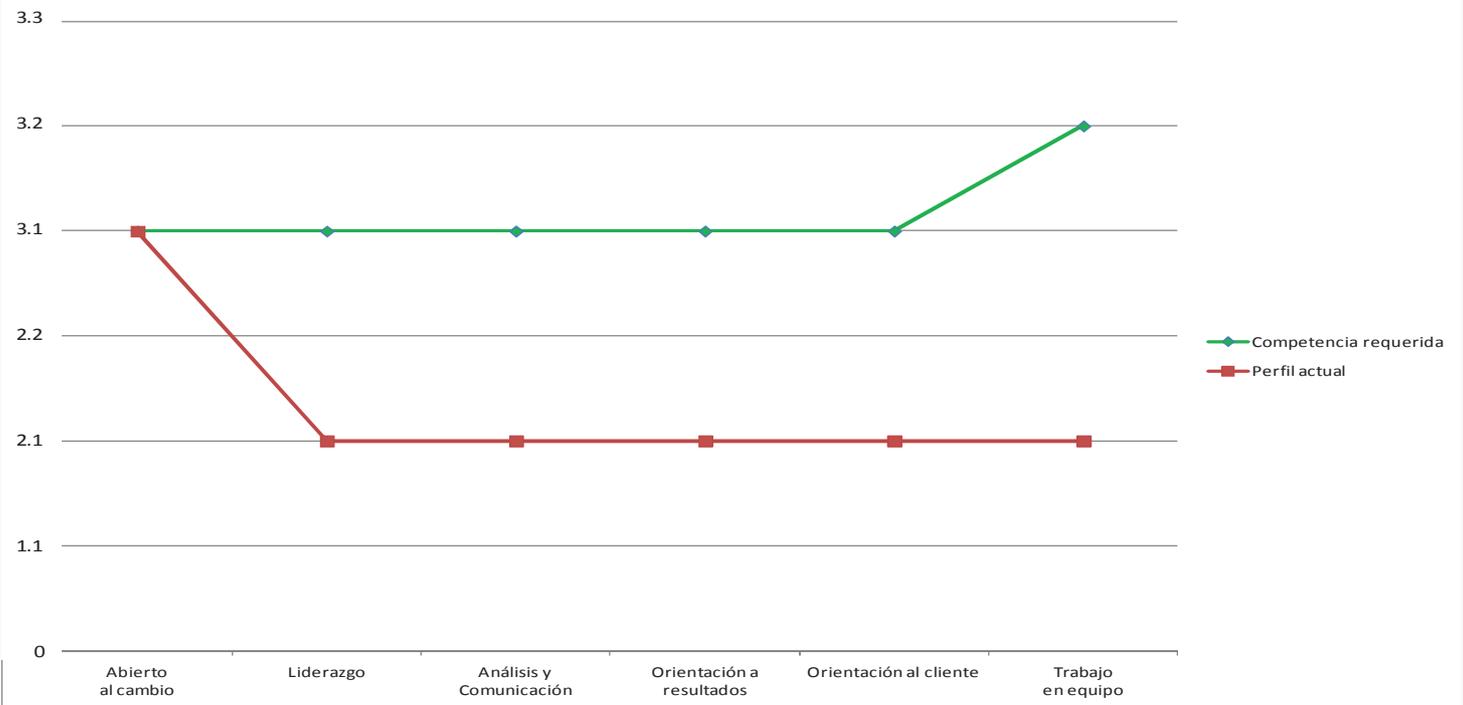
Orientación al cliente:

No existen evidencias de su relación con el cliente externo. Su relación con el cliente interno está dentro de la normalidad.

Trabajo en equipo:

Mantiene una relación dentro de la normalidad con su equipo de trabajo. Su relación con el encargado general es mala. No sabe mantener apartada del ámbito laboral esta relación personal.

Encargado 4



EVALUACIÓN COMPETENCIAL

NOMBRE: JEFE DE EQUIPO 1

PUESTO: JEFE DE EQUIPO PRODUCCIÓN

FECHA: FINAL

Abierto al cambio:

Ha mostrado reticencias a la adopción de las nuevas herramientas. Le cuesta asimilar nuevas metodologías de trabajo.

Liderazgo:

Tiene experiencia en los entornos productivos y un buen conocimiento de la planta. Es capaz de ejercer su mando aunque no considera prioritario entre sus funciones tener que exigirles a sus subordinados un mejor desempeño.

Análisis y comunicación:

Muestra graves deficiencias para la realización de análisis. Asimismo evidencia graves problemas de comunicación. En la mayoría de las TOP 5, ha de solicitar la ayuda del otro jefe de equipo.

Orientación a resultados:

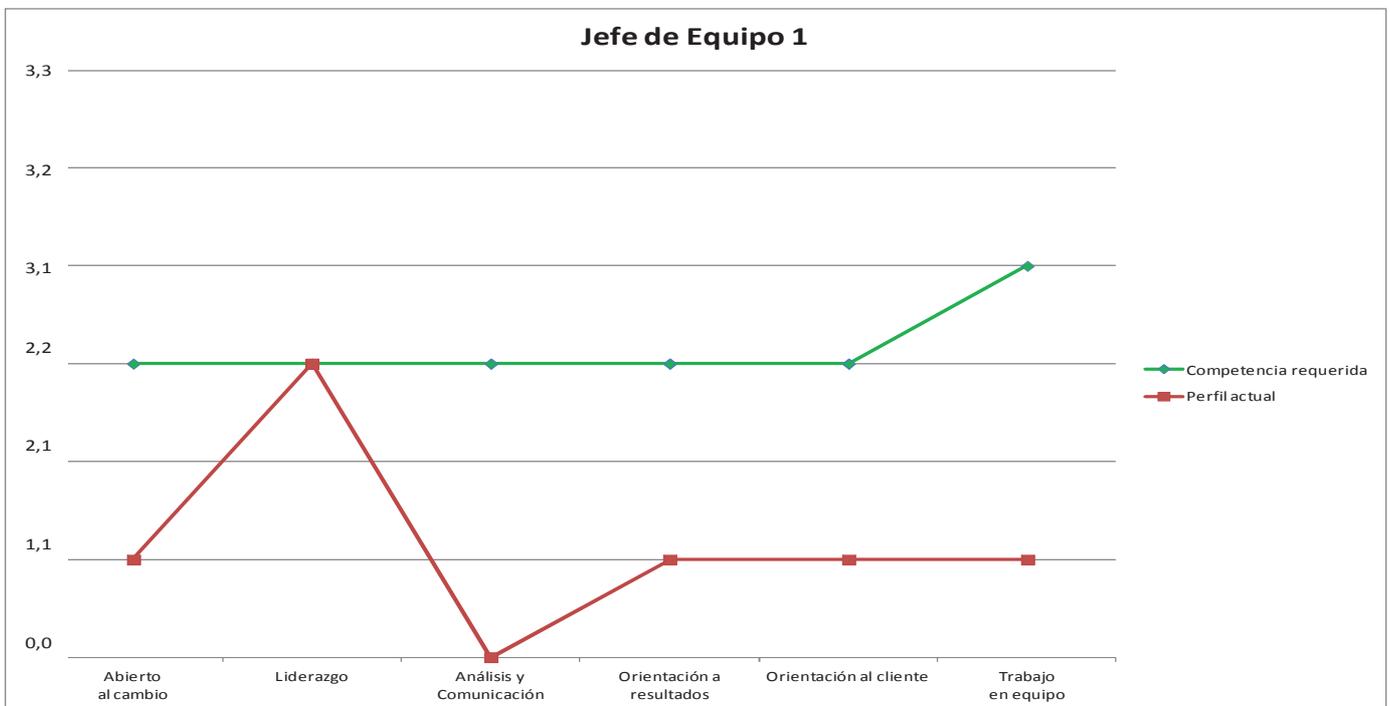
No es consciente de la implicación que tienen los KPIs en los resultados de la planta.

Orientación al cliente:

No existen evidencias de su relación con el cliente externo. Su relación con el cliente interno está dentro de la normalidad. Sin embargo, no muestra capacidad suficiente para comprender las consecuencias de sus decisiones más allá del corto plazo y de la planta.

Trabajo en equipo:

No tiene la confianza de su encargado para ejercer tareas de mucho valor. La relación con el otro jefe de equipo está condicionada por su relación personal. La relación con otros colaboradores está dentro de la normalidad.



EVALUACIÓN COMPETENCIAL

NOMBRE: JEFE DE EQUIPO 2

PUESTO: JEFE DE EQUIPO PRODUCCIÓN

FECHA: FINAL

Abierto al cambio:

No ha presentado resistencia a la adopción de las nuevas herramientas y metodologías introducidas. Asimismo las ha asimilado rápidamente.

Liderazgo:

Es consciente de la responsabilidad que implica su puesto. Intenta hacer valer su mando pero el desconocimiento de los entornos productivos es un handicap. Se muestra serio en el desempeño de su trabajo. Muestra una actitud positiva hacia el trabajo.

Análisis y comunicación:

Buenas dotes analíticas. Es capaz de usar herramientas como el análisis de la causa raíz. Así pues sus límites al uso de las herramientas de análisis no lo marcan la complejidad de las mismas, sino su poco conocimiento de los procesos. Es capaz de gestionar las reuniones TOP 5 con fluidez.

Orientación a resultados:

Es consciente del significado de los KPIs. En ocasiones prioriza una buena ejecución técnica de la reunión TOP 5 a los resultados que se obtengan de la misma. Su desconocimiento de los entornos productivos lastra su velocidad de decisión y de actuación.

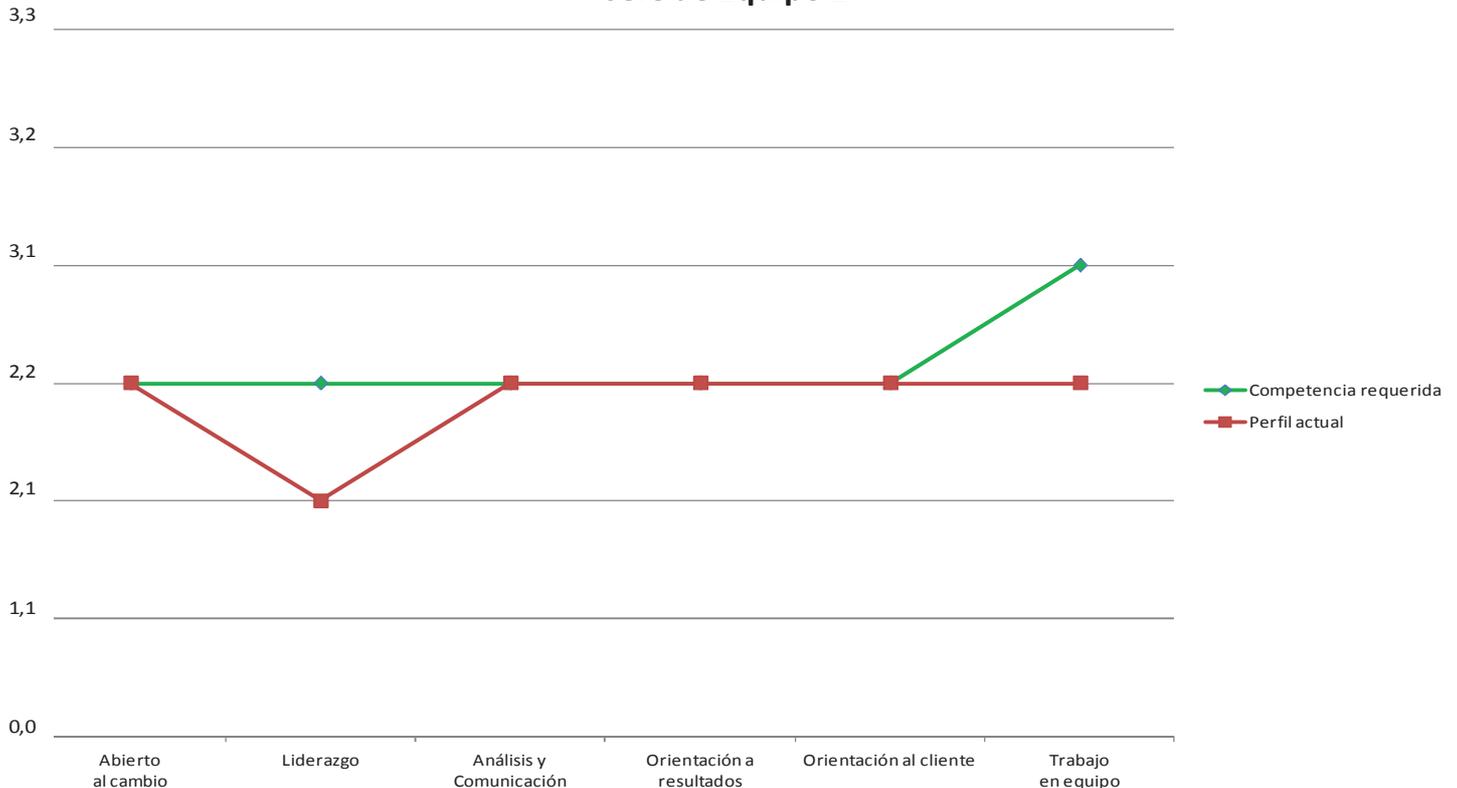
Orientación al cliente:

No existen evidencias claras de estar o no orientada hacia el cliente externo. No obstante muestra capacidad suficiente para comprender la trascendencia de sus decisiones allende la planta.

Trabajo en equipo:

Se compenetra bien con la otra jefe de equipo y la encargada de su turno. No obstante se muestra excesivamente dependiente de su compañera en el turno. Las relaciones con sus compañeros se encuentran dentro de la normalidad.

Jefe de Equipo 2



EVALUACIÓN COMPETENCIAL

NOMBRE: JEFE DE EQUIPO 3

PUESTO: JEFE DE EQUIPO PRODUCCIÓN

FECHA: FINAL

Abierto al cambio:

En un primer momento presentó resistencia para adoptar las nuevas herramientas. No obstante tras exigírsele su uso por parte de la dirección, las asimiló rápidamente y ha entendido el objetivo de las mismas.

Liderazgo:

Desempeña satisfactoriamente las funciones requeridas para el jefe de equipo, por lo tanto podría ser un ejemplo para sus compañeros. Se muestra serio y responsable en el desempeño de su trabajo. Tiene capacidad para liderar un equipo de trabajo. Es capaz de ejercer su mando con tranquilidad. No obstante en ocasiones ha mostrado síntomas de desidia y desmotivación al no realizar la reunión TOP 5.

Análisis y comunicación:

Su experiencia en entornos productivos le confiere capacidad para conocer y analizar muchos de los problemas de la planta. Asimismo tiene capacidad para comprender y usar herramientas de análisis. Ejecuta con solvencia las reuniones TOP 5.

Orientación a resultados:

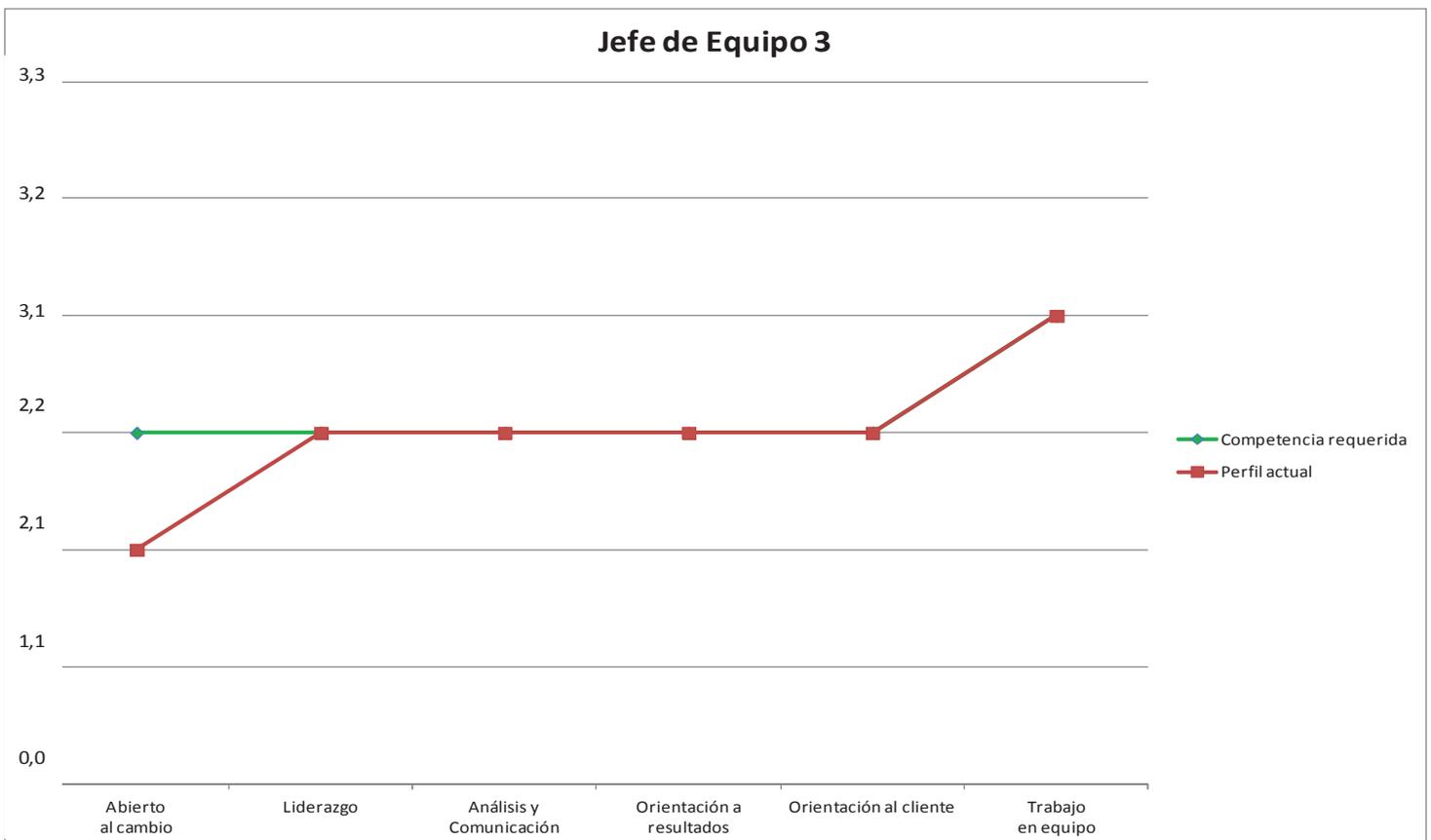
Es consciente del papel que juegan los KPIs como indicador adelantado de los resultados en planta. Es independiente en su desempeño y asume algunas de las responsabilidades de su encargado. No obstante en ocasiones puede mostrarse relajado dada su solvencia en el puesto y la falta de exigencia por parte de sus superiores.

Orientación al cliente:

No existen evidencias de su relación con el cliente externo o interno. No obstante muestra capacidad suficiente para comprender que las consecuencias de sus decisiones pueden trascender los límites de la planta.

Trabajo en equipo:

Gestiona las reuniones TOP 5 con solvencia, coordinando la participación de todos los implicados en las mismas. Su encargada le delega muchas tareas y las sabe realizar sin problemas.



EVALUACIÓN COMPETENCIAL

NOMBRE: JEFE DE EQUIPO 4

PUESTO: JEFE DE EQUIPO PRODUCCIÓN

FECHA: FINAL

Abierto al cambio:

Ha mostrado resistencia en la implantación de las nuevas herramientas a pesar de no mostrar incapacidad para adoptarlas. Ha mostrado en alguna ocasión sus dudas acerca de los beneficios que traerán las nuevas metodologías.

Liderazgo:

No es consciente de la responsabilidad que supone su puesto. En demasiadas ocasiones se muestra en una actitud poco seria en su interacción con el equipo de mantenimiento, siendo esto un mal ejemplo para el resto de colaboradores. En ocasiones muestra una actitud pasiva en el trabajo.

Análisis y comunicación:

En ocasiones ha demostrado que podría realizar reuniones TOP 5 adecuadamente. No obstante, la falta de preparación de las mismas hace que muchas de ellas se queden en análisis pobres y con poco sentido.

Orientación a resultados:

Muestra síntomas de desinterés y desidia por los resultados de su trabajo. Se orienta a realizar las tareas exigidas sin importarle los resultados derivados de las mismas. No tiene ambición por progresar hacia puestos de mayor responsabilidad.

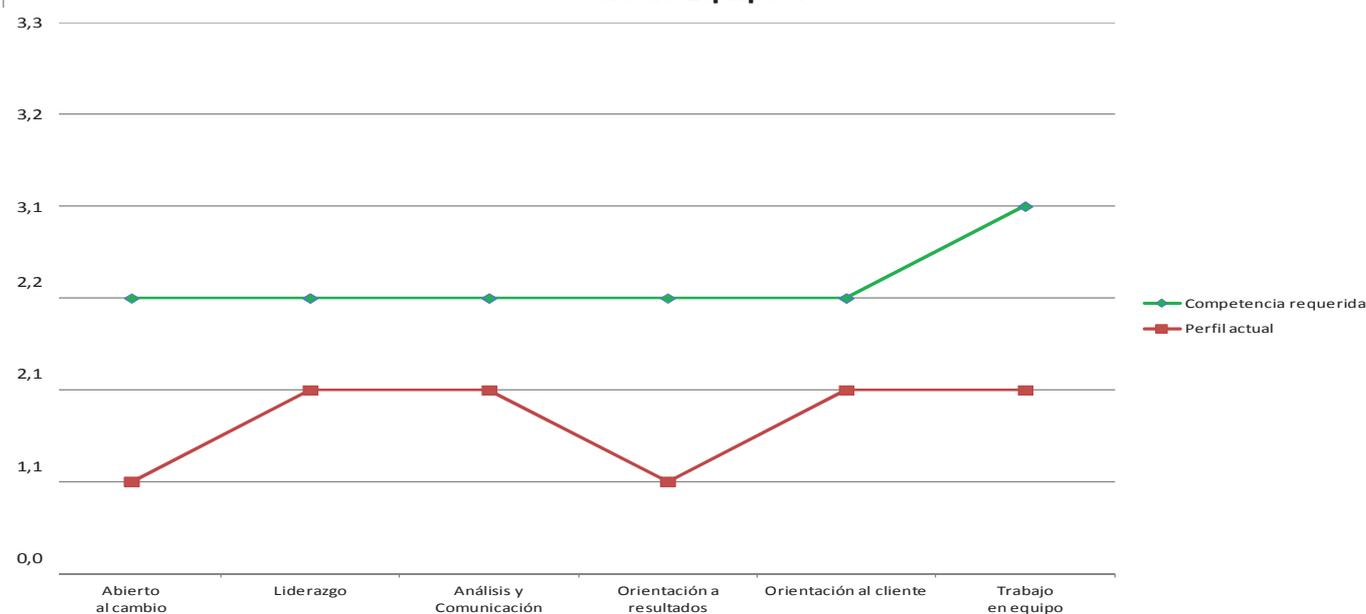
Orientación al cliente:

No existen evidencias de su relación con el cliente externo. Su relación con el cliente interno se encuentra dentro de la normalidad.

Trabajo en equipo:

Se relaciona con normalidad con sus compañeros y otros departamentos. Mantiene una actitud demasiado pasiva con su encargado. Debería mostrarse más proactiva dado su puesto.

Jefe de Equipo 4



EVALUACIÓN COMPETENCIAL

NOMBRE: JEFE DE EQUIPO 5

PUESTO: JEFE DE EQUIPO PRODUCCIÓN

FECHA: FINAL

Abierto al cambio:

Abierta al cambio y con una actitud muy positiva hacia el aprendizaje. No ha opuesto ninguna resistencia a la introducción de las nuevas herramientas a pesar de que le haya podido costar asimilarlas.

Liderazgo:

Es consciente de la responsabilidad que exige su puesto con respecto a los demás. No obstante muestra cierta dificultad para hacer valer su mando. Se muestra seria en el desempeño de su trabajo. Es disciplinada a la hora de realizar las TOP 5.

Análisis y comunicación:

Muestra deficiencias en su capacidad de análisis. En ocasiones se muestra insegura a la hora de comunicarse.

Orientación a resultados:

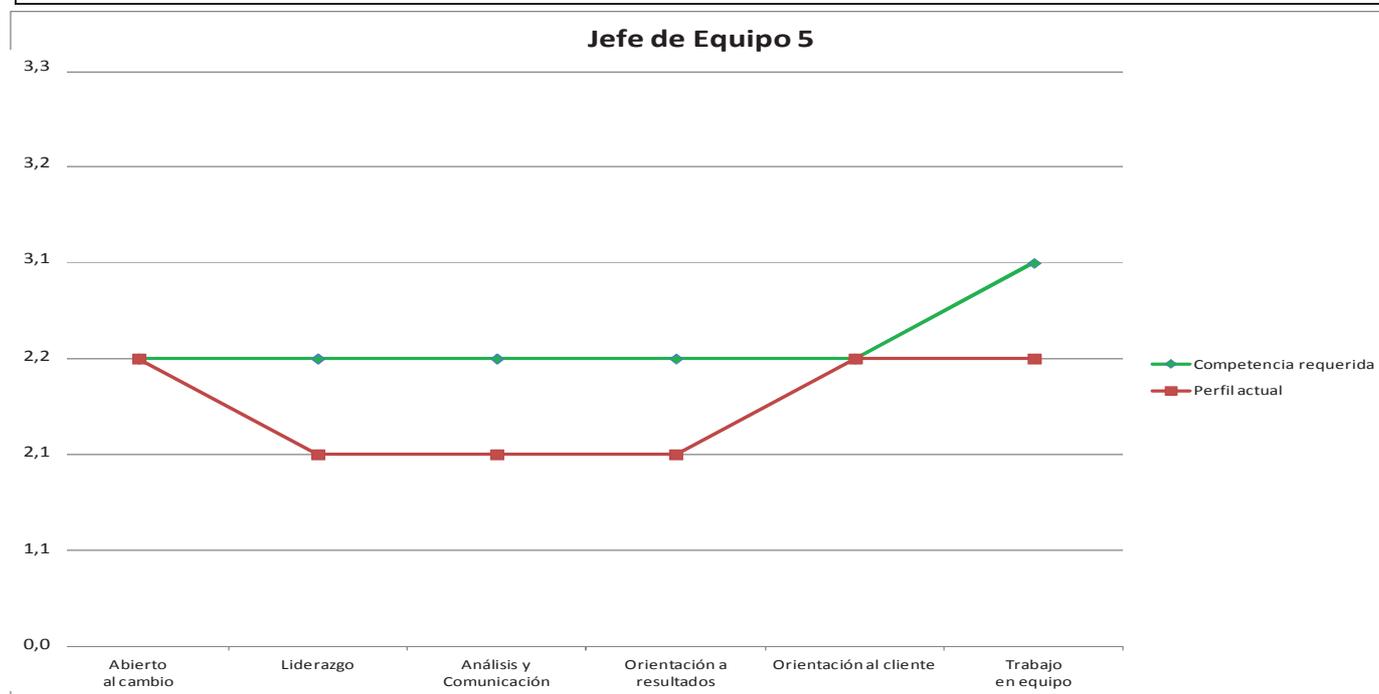
Muestra una actitud positiva hacia el trabajo. Le falta profundizar en comprender el sentido que tienen los KPIs en los resultados globales de fábrica.

Orientación al cliente:

No existen evidencias claras de estar o no orientada hacia el cliente externo. Se muestra servicial con respecto a los requerimientos de otras personas.

Trabajo en equipo:

Se compenetra bien con la otra jefe de equipo y la encargada de su turno. No obstante debería mostrarse más independiente en su desempeño. Las relaciones con sus compañeros se encuentran dentro de la normalidad.



EVALUACIÓN COMPETENCIAL

NOMBRE: JEFE DE EQUIPO 6

PUESTO: JEFE DE EQUIPO PRODUCCIÓN

FECHA: FINAL

Abierto al cambio:

Ha mantenido una actitud positiva por la adopción de las nuevas herramientas a pesar de tener dificultades para comprender el sentido de las mismas. Se ha mostrado muy voluntarioso para tratar de assimilarlas.

Liderazgo:

Posee un gran conocimiento de la planta dada su experiencia. Es un ejemplo por su laboriosidad. No obstante se muestra inseguro en la toma de decisiones lo que le lleva a pedir permiso a su encargada para casi todo y consecuentemente a saturarla.

Análisis y comunicación:

Muestra deficiencias a la hora de analizar problemas y utilizar herramientas complejas. No es capaz de comunicar claramente, y gestiona las reuniones TOP 5 deficientemente, a pesar de sus esfuerzos por mejorar.

Orientación a resultados:

Es muy laborioso a título individual aunque no es consciente de que su función es la de mejorar la productividad de sus subordinados. No es consciente de las implicaciones que tienen los KPIs en los resultados de la planta.

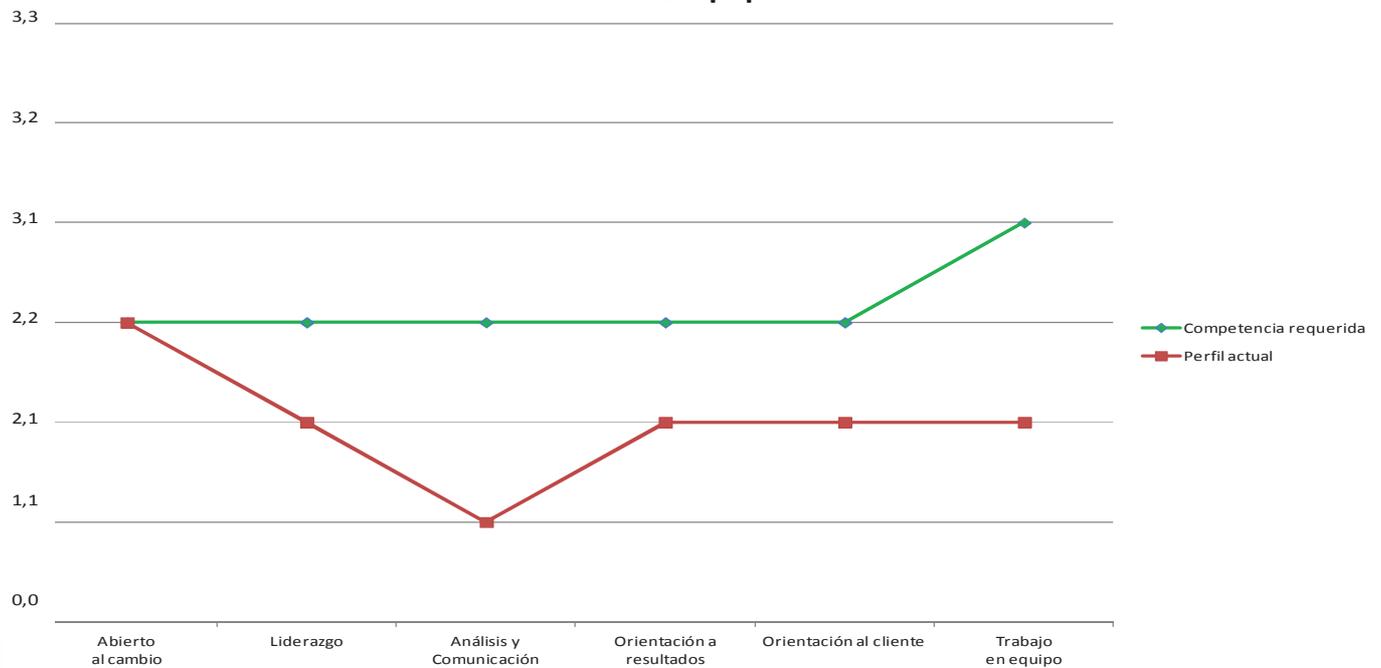
Orientación al cliente:

No existen evidencias de su relación con el cliente externo. Su relación con el cliente interno está dentro de la normalidad.

Trabajo en equipo:

En el trato personal es educado y amable con los demás. No obstante su falta de iniciativa le produce continuos desencuentros con su encargado. Se muestra servicial con el otro jefe de equipo de su turno.

Jefe de Equipo 6



Anexo 9: Observaciones a mandos intermedios.

REGISTRO OBSERVACIONAL DE LA FORMACIÓN

Las situaciones trabajadas en la sesión de ayer con los encargados fueron:

1. Situaciones con jefes de equipo de producción: cómo se relacionan con ellos, cómo les apoyan, les dan autonomía, les desarrollan...
2. Situaciones con jefes de mantenimiento: cómo se relacionan con ellos, cómo les apoyan, les dan autonomía, les desarrollan...

Persona	Situación	Conducta observable	Análisis causal de la conducta
Encargado 1	Relación con jefe de turno Lunes Mañana	Tras la TOP 5, acompaño a Car hacia el despacho de encargados. Se encuentra con Es pero casi no hablan. Es imprime las listas para el día siguiente que Car recoge. Car le indica a Es que la hoja impresa no ha salido bien del todo. Es tras comprobar que a pesar de esto se puede utilizar le indica que lo puede coger, que no hace falta imprimirla otra vez "porque hay que ahorrar".	El contacto de la encargada con su jefe del turno al final del mismo es pequeño. Esto es debido a que, según comentan los jefes de turno, la encargada contacta con ellos asiduamente durante el turno, por lo tanto al final del turno ya casi no hay información que transferir.
Encargado 3	Relación con jefe de turno Lunes Tarde	Tras el traspaso de información con el jefe del turno anterior, acompaño a Hé que se encuentra con No a mitad de la ronda. Hablan brevemente de la situación en planta y se va cada uno por un lado, quedando en la línea 14. A los 10 minutos se vuelven a encontrar en la línea 14. En la misma, el encargado general, les da instrucciones acerca de la actuación de la línea 14. Posteriormente se quedan No y Hé. La primera le indica a Hé como tiene que ser la asignación de las personas durante el turno atendiendo a las distintas circunstancias. En 2/3 minutos terminan las indicaciones que Hé parece haber entendido perfectamente.	Da la impresión de que la comunicación entre No y Hé es muy buena. Las instrucciones de No son rápidamente captadas por Hé que no necesita casi aclaraciones por parte de la misma. Así pues se produce una comunicación rápida y fluida.
Jefe de Equipo 3	Relación con encargado Lunes	Una vez terminada la TOP-5 sube a ver a el encargado "NO" le comunica como ha ido la reunión y comentan el tema tratado. Ella ya conocía la cuestión. Repasan juntos las incidencias y los resultados del día y las contrastan entre	Trabaja de forma metódica y eso le genera una buena seguridad. La comunicación con sus mandos y colaboradores es fluida y adecuada.

	Tarde	ellos. La comunicación es fluida, se comunican adecuadamente. La reunión dura 15 min. Posteriormente se va a la oficina de Jefes de Equipo y espera a María aprox. 4 min, repasando su guión. Cuando María viene a las 21:50 le informa de las incidencias siguiendo su guión de forma adecuada y terminan a las 22:00.	
Jefe de Equipo 4	Relación con encargado Lunes Turno Noche	Llega a las 21:50 a la oficina de Jefes de Equipo. Escucha las incidencias acontecidas en el turno anterior, hace preguntas para aclarar algunos conceptos, toma nota de lo más importante. (Durante la reunión son interrumpidos para aclarar algunos colaboradores el sitio donde tienen que incorporarse). Termina la reunión a las 22:00. A continuación comienza la primera ronda y va a revisar el estado de las incidencias comentadas en el cambio de turno, a los 12 min se junta con Jc en el horno de la línea 1. Tienen una comunicación de coordinación de comienzo de turno comentando las incidencias más destacables del turno anterior y contrastando la información que tienen ambos, la reunión dura 8 min.	La comunicación es fluida y transmite con seguridad. Esta comunicada con su encargado y se entienden bien.
Jefe de Equipo 1	Relación con encargado Martes Turno mañana	Una vez terminada la TOP-5 va a buscar al otro Jefe de Equipo, comentan varias incidencias y como ha ido la TOP-5. Sube a ver al encargado "ES" van juntas a ver una incidencia encontrada en la auditoria de Calidad, no comentan nada de la TOP-5, comentan la cantidad de Kg a fabricar en una línea antes de cambiar de producto. La comunicación no es fluida. La reunión dura 10 min. Posteriormente se va a la oficina de Jefes de Equipo y espera la llegada de Hé aprox. 2 min. Cuando Hé viene a las 13:47 le informa de las incidencias acontecidas de memoria saltando de unas líneas a otras sin ningún orden, tiene que intervenir en ocasiones Tor para realizar alguna aclaración por no saber explicarlo. Hé no toma nota de nada. Tomó nota las incidencias más importantes en el cuaderno y terminan a las 13:58.	La comunicación es entrecortada y no transmite seguridad. No sigue ningún orden.

Jefe de Equipo 3	Relación con su encargado Martes Turno Tarde	Llega a las 13:47 a la oficina de Jefes de Equipo. Escucha las incidencias acontecidas en el turno anterior, hace preguntas para aclarar algunos conceptos, no toma nota de nada. Termina la reunión a las 13:58. A continuación va hacia L-14 donde se encuentra con su encargada (NO) y comienza la primera ronda. Van comentando las incidencias del turno anterior y las acciones a realizar, durante la ronda NO monopoliza todas las acciones en los puestos y con las personas dejando a Hé en un segundo plano. Le acompaña durante 12 min.	La comunicación es fluida y transmite con seguridad. Esta compenetrado con su encargada y se entienden bien.
Encargado 3	Relación con su jefe de turno el Martes en el turno de tarde	No llega al final de la TOP5. Hé le informa que se va a mirar algo a la línea 3. No se va a la línea 14. Se separan. A las 21:30h. Hé sube al despacho de encargados. Se sientan uno frente al otro y realizan el cierre del turno. Entre los temas tratados están la distribución de los colaboradores en el día siguiente, un estudio que han hecho del consumo de almendras, comentan lo que bienen que trasladar al turno entrante, Hé informa de lo que ha tratado la TOP 5, No informa de la producción para los próximos días, analizan la producción del día.. A las 21:45h. se despiden hasta el día siguiente.	Da la impresión que Hé tiene delegadas muchas responsabilidades. Se muestra independiente y resolutivo. Mantiene una comunicación fluida. Se les ve compenetrados. No delega muchas acciones en Hé le deja hacer y no va detrás de él. Comparten la información de que disponen ambos y, aunque No es la encargada, no da la impresión de una muy clara diferencia jerárquica.
Encargado 2	Relación con su jefe de turno el Martes 25 en el turno de Noche	Ma tras el cambio de turno con el otro jefe de equipo sale de la sala y se dirige hacia las líneas. Se encuentra con Jo en el amasado de la línea 1. Allí comentan la información que disponen del turno anterior y comienzan la ronda. Mientras andan se coordinan acerca de lo que van a hacer a lo largo del turno y comentando novedades acerca de los colaboradores de su turno. Hacen la ronda juntos. En la línea 11 Jo habla con una colaboradora. Ma se mantiene a su lado sin decir nada. Tras reanudar la marcha, Jo le da unas instrucciones a Ma acerca de la maquinista. Hablan con la maquinista de la línea 3. Ven la calidad de la galleta en la línea 6. Jo le comenta a Ma que parece que el	Da la impresión que tanto el encargado como el jefe de equipo no se muestran cómodos ante mi presencia. A lo largo de la ronda van hablando y de vez en cuando miran de reojo a ver dónde estoy para comentar algo (presumiblemente algo que no quieren que escuche). Se les ve compenetrados. Cuando se dirigen a otros colaboradores es Jo al que habla con ellos y Ma la mayoría de las veces simplemente se mantiene a

		sucedáneo va bien (habían tenido problemas la semana anterior). Jo comprueba las temperaturas de la línea 6 pero no dice nada de lo que está haciendo. Siguen la ronda a lo largo de la línea 14. Jo habla con la colaboradora en laminado con la que bromear, posteriormente suben a amasado. Posteriormente bajan hasta el envasado de la 14. Al ver a una colaboradora barrer Jo comenta "hay que ver qué limpia que es esta chica". Al llegar a envasado está un técnico de mnto. Solucionando un problema. No entiende el mensaje en inglés que le da la máquina. Los encargados se desentenden de este problema que no parece grave. A las 22:50h continúan con la ronda.	su lado sin decir nada.
Jefe de Equipo 6	Relación con su encargado Miércoles Turno Mañana	Una vez terminada la TOP-5 va a DRAGAS revisa como está y se va a facilitar el arranque de la L-2. No se comunica con su encargada. La información de la TOP-5 la realiza Ca . A las 13:48 se va a la oficina de Jefes de Equipo y anota los hechos relevantes en el cuaderno. A las 13:50 llega Hé y comienzan con el cambio de turno. Sigue el orden según tiene marcadas las incidencias en su guión. Hé anota las que necesita hacer un seguimiento. Le informa de la reunión TOP-30 y TOP-5. A las 13:54 se incorpora a la reunión Ca y participa en la transmisión de información (El lenguaje usado por Ca no es claro). Como Ca no sigue su guión para transmitir la información se le olvida cosas que tiene que recordar sobre la marcha mezclando la información.	No ha habido comunicación con la encargada de cierre de turno.
Jefe de Equipo 3	Relación con su encargado Miércoles Turno tarde	Llega a las 13:50 a la oficina de Jefes de Equipo. Escucha las incidencias acontecidas en el turno anterior, hace preguntas para aclarar algunos conceptos, toma nota de las que necesita seguimiento. Termina la reunión a las 13:58. A continuación revisa el cuaderno e incidencias de guiones anteriores y toma nota. Va hacia amasado de L-1 y L-2 donde se encuentra con su encargada (NO) y comienzan la primera ronda. Van comentando las incidencias del turno anterior y las acciones a	La comunicación es fluida y transmite con seguridad. Esta compenetrado con su encargada y se entienden bien.

		realizar, durante la ronda NO monopoliza todas las acciones en los puestos y con las personas dejando a Hé en un segundo plano. Les acompaña durante 20 min durante la ronda de todas las líneas.	
Encargado 3	Relación con su jefe de equipo. Turno Tarde	No acude a la reunión TOP 5. Toma un papel muy activo en la misma. No ha avisado a la técnico de calidad para que acuda a la reunión. Le pregunta acerca de si es obligatorio que vayan a la reunión. Después de la reunión TOP 5 Nc y Hé realizan una ronda a lo largo de la planta. Se transmiten la información de lo que disponen. Llegan al amasado de la línea 2 dónde hay un problema con una máquina. Están los mecánicos, los maquinistas, Hé y No. No son capaces de solucionar el problema. Se acerca la hora del cambio de turno. Antes de solucionar el problema, No le dice a Hé que se tiene que ir porque ya es la hora y le deja a Hé con el problema. Ma jefa del turno entrante, realiza el relevo con Hé en esta máquina. A las 02:05, en el despacho de encargados ha llegado Jo y No está con ropa de calle.	En la reunión TOP 5 Nc toma un papel que no es el suyo. Quiere llevar ella la reunión cuando es responsabilidad de Hé. Además Hé sabe dirigir esta reunión mejor que ella. En el problema que surgió en el cambio de turno, No no asume la responsabilidad del mismo, abandona este puesto sin verificar la solución porque ya es su hora y le deja la responsabilidad al jefe de equipo que también acaba su turno.
Encargado 2	Relación con su jefe de equipo. Turno de noche	Se encuentra con Ma, su jefe de equipo en el laminado de la línea 2. Jo informa a su jefe de equipo y a mnto. Del problema que hay en este puesto. Les pide que estén atentos a lo largo del turno. Jo hace un comentario a Ma quejándose de los cambios que ha habido en el programa de producción. Jo comprueba el estado de la masa ante la mirada de su jefe de equipo, pero no hace ningún comentario. Comienzan la ronda por la planta juntos. Jo se para en varios puestos para hablar con los colaboradores. Ma se mantiene al lado de Jo pero no dice nada. Jo le da indicaciones a Ma de las paradas que han de hacer en el turno y de la asignación de puestos. Jo le explica a Ma las decisiones que ha tomado acerca de la distribución de personas.	En la relación con su jefe de equipo, Jo lleva la iniciativa y Ma acompaña y asiente, de vez en cuando aporta información que normalmente ya es conocida por Jo, y que ponen en común. En el momento en que Jo está comprobando el producto, no realiza ningún comentario didáctico a su jefe de equipo, acerca de cómo debe ella comprobar la calidad del mismo.

Encargado 1	Relación con sus jefes de equipo. Jueves Turno Mañana	Existe un problema que ha provocado un retraso en un cambio de referencia. To y Ca (jefes de equipo) están en este puesto y tratan de solventar este problema cuya solución ya está en marcha. Es se presenta en el puesto y vuelve a revisar el problema y la solución, preguntando a la maquinista, a mantenimiento y al jefe de equipo que ha pasado y que han hecho.	Es muestra una falta de confianza en sus subordinados lo que le hace revisar todas sus acciones. Cuando llega al problema de la impresión que parece que sólo ella va a saber hacer las cosas bien. Esto implica que le cuesta mucho delegar tareas.
Encargado 1	Relación con sus jefes de equipo. Jueves Turno Mañana	Mientras To y Ca están escribiendo en el panel de la TOP 5 les llama Es por teléfono para que acudan a su despacho. Dejan lo que estaban haciendo a medias y acuden. Ya en el despacho, Es les pregunta a sus jefes de equipo acerca de las personas en el turno, las paradas. To (jefe de equipo) le comenta a Es que va a ir a una línea a hacer algo. Es le corta y le dice que no se lo tiene que decir a ella porque ya lo sabe, que vaya a la línea y se lo diga a los afectados. Cuando los jefes de turno les indican de un problema en el turno, Es les indica que además de contárselo deben de proceder poniendo un cartel en la máquina en cuestión para que lo vean todos los maquinistas. Llega la encargada del turno entrante. Es le indica a esta que vayan al baño a hacer el cambio de turno.	Cada decisión y acción que toma To se le tiene que decir a Es. Esto denota inseguridad por parte de To. Es trata de indicar a sus jefes de equipo que las cosas no se la tienen que decir a ella sino a quien corresponda en planta al igual que las acciones. La forma de comunicarse de Es es un poco nerviosa, como con prisa, impaciente. El hecho de que Es se esconda en el baño para hacer el cambio de turno muestra una inmadurez impropia de un encargado. El puesto de encargado requiere asumir alto grado de responsabilidad y estar habituado a soportar presión, llevándolo con naturalidad y como algo habitual.
Encargado 3	Relación con su jefe de turno. Jueves Turno tarde	No se encuentra con Hé en cabecera de línea 14. Ponen en común la información de lo que disponen del cambio turno. No le da las indicaciones sobre la asignación de puestos. En 5 minutos concluye este intercambio. A mitad del turno, hay una operaria limpiando una máquina sin máscara de protección. No le indica que se tiene que poner la máscara, la operaria lo hace.	A No no le hace falta mucho tiempo para intercambiar información con Hé, este se muestra independiente y fiable. Da la impresión que No confía en su trabajo. No muestra preocupación por los operarios de su turno y autoridad. La

			operaria sigue sus indicaciones sin ponerlas en duda.
Encargado 3	Relación con su jefe de turno Jueves Turno tarde	La observación comienza a las 21:36. La encargada saliente (No se encuentra en la oficina rellorando los documentos habituales. El Jefe de Equipo (según me informa) ya había subido anteriormente para informarla sobre el cierre del turno. A las 21:45 llega el encargado entrante (Jo y comienzan el cambio de turno. No utiliza su guión y una hoja con notas para trasladarle la información de lo acontecido y las acciones que se han trasladado a la noche. Dado la cantidad de información Jo prefiere quedarse con el papel en lugar de tomar notas. A las 21:57 terminan el cambio de turno y durante este tiempo no hubo ningún contacto con su Jefe de Equipo.	El lenguaje utilizado es fluido y claro. El traslado de información se hace de una forma ordenada y soportado por documento escrito. La comunicación es fluida, conoce los detalles de las incidencias acontecidas y de las acciones a trasladar al turno de noche.
Encargado 2	Relación con su jefe de turno Jueves Turno Noche	21:45 Llega a la oficina el encargado entrante (Jo para comenzar el cambio de turno. Escucha las incidencias y acciones a realizar que le traslada la encargada saliente (No Dada la cantidad de información Jo prefiere quedarse con el papel en lugar de tomar notas. 21:57 Terminan el cambio de turno, se cambia y comienza la ronda por la L-1 / L-2. En todo momento se dirige a los colaboradores con trato cordial. Saludando y preocupándose de algunos detalles más personales que los colaboradores le agradecen. 21:10 Se junta con la Jefe de Equipo entrante en la zona de de cabecera de L-1 / L-2 (Es la zona de encuentro habitual, visto en otros acompañamientos). Lleva el guión del encargado de la tarde y la lista de operarios. Repasa con ellas las incidencias anotadas. Ella le hace comentarios al respecto. (Entiendo que contrastan la	Toma el encargado la iniciativa en el despliegue de ordenes durante la ronda, prácticamente el Jefe de Equipo actúa como acompañante. Considero que para mejorar la competencia "orientación a resultados" se tendría que haber tomado la decisión de separarse y haberse quedado uno de ellos en la zona L-5 y L-11 que existía una avería. Durante la ronda a la L-14 la presencia de Ma no ha aportado nada. Pudo ser más efectiva su presencia en la zona L-5 y L-11 que existía unas averías cuyo alcance no se conocía y podía ser necesario desplegar acciones de contingencia para recolocar las
		información recibida en el cambio de turnos de Jefes de Equipo el ruido es alto y no puedo oír lo que dicen) 22:15 Llegan a Dragas y comentan con el hornero de la DRAGA L-9 una incidencia acontecida en el turno anterior. 22:18 van a las L-5, L-6 y L-11. La iniciativa la toma el encargado y va desplegando las diferentes órdenes, la Jefa de Equipo no participa en la transmisión. La presencia del jefe de Equipo es activa y se separa en varias ocasiones de nosotros para interrelacionarse con los operarios (no puedo saber qué es lo que hace). En la L-5 y L-11 existe una avería y están tanto los operarios de mantenimiento como de producción interviniendo. No se conoce el alcance y el tiempo previsto de intervención. 22:25 Continúan la ronda hacia la L-14, sigue tomando la iniciativa Jo en la transmisión de ordenes y Ma durante la presencia en la L-14 se muestra más pasiva si apenas contacto con los operarios. 22:35 Terminan la ronda y vuelven a las L-5 y L-11 para ver cómo van las averías. Las averías están resueltas desde las 22:30 y una de ellas ha sido provocada por una operación indebida en el turno anterior. 22:37 Doy por concluido el acompañamiento.	personas o reducir el posible desperdicio (Impacto negativo en los KPI correspondientes).

REGISTRO OBSERVACIONAL DE LA FORMACIÓN

SESIÓN 2. El trabajo que se realizó en la sesión de ayer con los encargados fue relativo al desarrollo de los jefes de equipo: concretar el área de desarrollo a trabajar, y dividir el objetivo a alcanzar en ese área en pasos intermedios. Debido a que este trabajo es difícilmente observable, proponemos seguir con el mismo registro observacional que teníamos en la sesión anterior. Haciendo hincapié en aquellas conductas que demuestren un interés por desarrollar a los jefes de equipo.

Persona: Mando intermedio	Situación: cambios de formato y otras posibles.	Conducta observable	Análisis causal de la conducta
Encargado 3. -/././. Mañana	Cambio de producto en envasado de la L2. El Jefe de Equipo está presente observando el trabajo que realiza mantenimiento.	Cuando el encargado 3 llega a la zona de envasado L-2, lo primero que hace es dirigirse a la maquinista, posteriormente hace algunas operaciones sobre la curva de entrada de producto y a continuación pregunta a la persona de mantenimiento para interesarse sobre la marcha de los trabajos. Pasados unos minutos se va sin decirle nada al jefe de equipo.	No se dirige al Jefe de Equipo para preguntarle cómo va todo y hacerle responder sobre lo que está aconteciendo (aumentar su grado de responsabilidad). Favorece que el Jefe de Equipo tome una actitud pasiva y que disminuya su implicación sobre los resultados del trabajo que se estaba haciendo. Lo hace dos veces en menos de 18 min. Actúa demasiado rápido, haciendo de menos en ocasiones al jefe de equipo. El lo lleva bien y no se siente molesto pero debe crecer en responsabilidad y estas ocasiones son buenas para aprovecharlas.
Encargado 3. -/././. Mañana	Transmisión de órdenes a la línea.	El encargado 3 está metiendo datos de producción en la oficina. Tiene que transmitir una orden a cabecera de L-2. Se baja a dar la orden directamente dejando a medias lo que está haciendo. No llama al Jefe de Equipo.	No aprovecha la ocasión para transmitir la orden a través de Hé haciéndole participe y pudiendo posteriormente pedirle que responda sobre los resultados de la acción.

Encargado 3. -/././. Mañana	Mejoras en la línea	El encargado 3 realiza una propuesta de mejora en una línea. En un puesto de envasado propone un ligero cambio en la forma de recoger el producto que implicaría un mejor equilibrado de la línea.	Clara orientación a resultados por parte del encargado 3 que con un sencillo cambio conseguiría aumentar la eficiencia en este puesto de trabajo en un 30%.
Encargado 4. -/././. Mañana	Cambio de referencia.	Cambio de producto en envasado de la L1. Existe una incidencia con la máquina FLOW PACK. El encargado y el jefe de equipo están presentes observando el trabajo que realiza mantenimiento y coordinando a las personas. Cuando llega el encargado 4 a la zona de envasado de la L-1, lo primero es dirigirse al jefe de equipo e intercambian impresiones. A continuación cada uno se coloca a cada lado de la línea y coordinan tareas.	El encargado 4 de forma natural delega el trabajo en su jefe de equipo y le pide responsabilidades sobre las tareas delegadas. La información sobre la situación la recibe a través de su JE de primera mano. Favorece que se implique en las tareas de coordinación.
Encargado 4. -/././. Mañana	Cambio de referencia.	Cambio de producto en envasado de la L1. Existe una incidencia con la máquina FLOW PACK. El encargado y jefe de equipo están presentes observando el trabajo que realiza mantenimiento y coordinando a las personas. Pasados 10 minutos desde el comienzo de la intervención de mantenimiento se observa que puede haber dificultades y que el tiempo de intervención será superior a 30 min. (REAL 60 min.)	Tarda 15 minutos en reaccionar y buscar tareas alternativas para los colaboradores de la línea. De forma intuitiva debían haber buscado tareas alternativas para al menos 4 personas que están sin tareas definidas y que molestan más que ayudan.
Encargado 2. -/././. Mañana	Arranque de líneas	Tanto el encargado como el jefe de equipo realizan conjuntamente en más del 80%, la supervisión de los trabajos de arranque entre las 5:30 y las 7:00). Concretamente en la L2 hemos tenido problemas en el envasado desde las 6:00 hasta las 7:30. Durante todo este tiempo la presencia de los mandos ha sido discontinua y en la mayoría de las ocasiones de forma conjunta.	Había sido una oportunidad para quedarse todo el tiempo el Jefe de Equipo 4 en la zona y haber participado de lleno en las tareas de coordinación. El encargado 2 podía haberle dado algunas directrices para que ella respondiese de las mismas. Falta cultura de delegar responsabilidades y pedir cuentas de ellas.

Jefe de Equipo 4. -/././. Mañana	Arranque de líneas	Durante la presencia del jefe de equipo 4 en el arranque de L2 no se observa que entre en contacto con los operarios para animarles o reprocharles tareas que se estén realizando. Al haber desconcierto por existir muchas alteraciones del flujo normal se ve a colaboradores realizando tareas con prisas y agobiados y a otros con actitud relajada y sin agobios.	El jefe de equipo 4 realiza tareas de ayuda en las zonas más críticas que se podían haber delegado en otros colaboradores. Falta cultura de redistribuir tareas durante los momentos de desconcierto de forma fluida y eficaz.
Encargado 3.	Mejora en una línea	El sábado en la línea 2, el encargado 3 realiza una prueba y aumenta la velocidad de la línea de 56 a 83 golpes por minuto dando un resultado satisfactorio.	Clara orientación a resultados por parte del encargado 3 que consigue aumentar la eficiencia de la línea (aumenta la producción sin aumentar los recursos). Este es uno de los objetivos principales de la compañía y los encargados deben ser sus principales valedores.
Encargado 2. -/././. Mañana	TOP 30	El encargado 2 explica la mejora anteriormente reportada introducida por su compañero, el encargado 3. Es capaz de validar y defender la decisión de su compañera, basándose en datos que demuestran lo acertado de la medida.	Trabajo en equipo por parte del encargado 2 y liderazgo al ser capaz de defender la propuesta de mejora respondiendo a las preguntas planteadas por los asistentes a la reunión.

REGISTRO OBSERVACIONAL DE LA FORMACIÓN

Las situaciones trabajadas en la sesión de ayer con los encargados (o con los jefes de equipo) fueron:

Sobre la TOP 5

1. Seguimiento del Esquema.
2. Elección de la incidencia o mejora a tratar.
3. Dirigir la reunión para controlar el tiempo.

Persona	Situación/TOP 5	Conducta observable	Análisis causal de la conducta
Jefe de Equipo 2	Jueves -/-/-- Tarde	Lleva el guión del encargado relleno, elige la mejor opción, entra mucho en detalle sobre las líneas que han ido bien, explica ella la incidencia sin preguntarle a la colaboradora, y no hace preguntas a mantenimiento / colaboradora para localizar la causa raíz.	Tiene prisa por terminar, dado que no hay encargada en el turno y tiene tareas por hacer, monopoliza la reunión y no da oportunidad a que los demás participen. Tarda 12 min. Cuando lo habitual es 8 min.
Jefe de Equipo 3	Viernes -/-/-- Mañana	La reunión de planta TOP 30 se retrasa hasta las 13:20h. por una visita, solapándose con el horario de la Top 5. Durante esta reunión se le comenta acerca de poder asistir a la top 5. El jefe de equipo 3 contesta que no hace falta. Unos minutos después de terminar la reunión acude al lugar de la Top 5 y compruebo que esta ya se ha celebrado. No ha habido aviso por megafonía.	Da la impresión que el jefe de equipo 3 no se encuentra cómodo cuando otras personas que él considera que no deben estar en la reunión, acuden a ella. Por esto en alguna ocasión realiza maniobras como no convocar la reunión por megafonía o cambiar el horario de la misma para evitar su presencia.

Jefe de Equipo 5	Lunes -/-/-- Mañana	A las 13:00h., se encuentran los jefes de turno 5 y 2, y jefe equipo mnto. Reunidos. Convocan reunión a través de megafonía. Llamam a la chocolatera de L3. En total 4 personas (jefes de equipo 2 y 5, maquinista y jefe mantenimiento) Realizan una introducción en la que exponen que el arranque ha ido bien, siendo la peor la línea 3, pero no aportan datos objetivos que lo justifiquen (producción, desperdicio, tiempo de arranque...). La incidencia elegida es una intervención por parte de mantenimiento en la que tienen que cambiar una pieza de una máquina en L3 y por eso han parado la línea hora y media. La reunión se basa meramente en explicar la intervención (la chocolatera explica el problema, el jefe de mantenimiento la pieza que están cambiando...). La acción a realizar es el cambio de la pieza (acción que ya está en curso) y el responsable es el encargado de mantenimiento, que no está en la reunión. La reunión dura 8 minutos y la lidera el jefe de equipo 5, el jefe de equipo 2 apenas dice nada. Mientras el jefe de equipo 5 escribe en la pizarra se forman 2 grupos, por un lado el jefe de equipo 5 y la chocolatera y por otro, el jefe de equipo 2 y el jefe de mantenimiento.	La elección de la línea no se basa en datos objetivos sino en una percepción. En la línea 3, no se había rellenado el panel de KPIs, en la línea 11 no se habían rellenado los KPIs en el parte (la maquinista comenta que pidió soporte a las encargadas del turno y no le llegó. Ella no sabía rellenarlo porque "llevaba mucho tiempo sin estar en el puesto"). Por lo tanto, esto evidencia que no se han seguido y recogido los KPIs antes de la reunión según la metodología a implantar. El análisis de la incidencia es pobre. No se cuestiona si la causa de la avería ha sido un mal uso, tampoco se cuestiona la ejecución de la reparación, ni si se hubiera podido detectar antes o prevenir, es decir algún factor que pueda aportar una oportunidad de mejora para el futuro. En la reunión sólo se cuenta lo que ha pasado. Otro principio básico que se ha incumplido es hacer responsable de la acción a alguien que esté en la reunión.
------------------	---------------------------	--	--

Jefe de Equipo 4	Lunes -/-/-- Tarde	Antes de convocar la reunión el jefe de equipo 4 se asoma al lugar de la misma. Tras verme, convoca la reunión por megafonía. A las 21:15h. comienza la TOP 5. Asisten la maquinista del Robot de L8, Técnico de mantenimiento, el técnico de calidad (no participa) y acude el encargado que tampoco. El jefe de equipo 4 decide que la línea ha sido la 8 en el envasado, debido al tiempo de cambio de referencia excesivo. Su decisión no la apoya con datos (horas de parada, desperdicio...) ni lo compara con ningún objetivo ni con otras líneas. No hay evidencias que aseguren que ha rellenado el guión del encargado y ha controlado los KPIs durante el turno. En la reunión toma la palabra la maquinista y posteriormente explica el problema el técnico de mantenimiento. La acción a tomar la decide el jefe de equipo 4. Da por concluida la reunión y se queda ella sola rellenando la pizarra de la Top 5. Como responsable de la acción pone a "Maquinista Robot" aunque la maquinista ya se ha ido cuando rellenan la pizarra. La reunión dura en torno a 6/8 minutos.	En los momentos previos a convocar la reunión el jefe de equipo 4 parece pendiente de mí. Por lo tanto se puede entender que su forma de ejecutar las top 5 depende de circunstancias y no está estandarizada. La introducción a la reunión es pobre, sin mostrar evidencias de la elección de la línea. Por último el análisis de la causa del problema (robot sin probar y parámetro cambiados) y la solución (probar robot antes de futuros cambios y limpieza de codos) son generalistas. No se investiga la causa raíz y la acción elegida es como un comodín que siempre se elige ante estos problemas. Por último, rellena la pizarra cuando está sola. Por lo tanto no asegura, ni parece importarle la comunicación de las conclusiones al resto de convocados.
Jefe de Equipo 5	Martes -/-/-- Mañana	El jefe de Equipo 5 realiza una ronda de supervisión en toda la planta antes de comenzar reunión. A las 13:20h. actualiza la pizarra junto con mientras esperan a los participantes en la reunión. Participan los jefes de equipo 5 y 2, Jefe de equipo de mantenimiento, técnico de mantenimiento y puesto clave (maquinista de línea 14). El jefe de equipo 5 realiza una introducción presentando someramente los resultados de todas las líneas durante el turno. Selecciona el tema a tratar por el desperdicio causado en el puesto (200Kg.) Invita a la maquinista a explicar punto de vista, lo hace. Posteriormente el técnico de mantenimiento explica la intervención. Buscan plazos para la intervención participando en esta cuestión mantenimiento y los jefes de equipo. La maquinista no vuelve a intervenir. En la pizarra rellena la acción dudando de a quien hacer responsable. Finalmente pone 2 responsables, al técnico de mantenimiento y al responsable de mantenimiento que no está en la reunión. La reunión dura en torno a 15 minutos.	Buena introducción por parte de jefe de equipo 5. Realiza una presentación de todas las líneas y elige la línea con un criterio objetivo y medible. Estamos esperando 5-6 minutos a la maquinista y al técnico de mantenimiento. Hay que llamarles 2 veces. La maquinista sólo habla al principio de la reunión brevemente y durante la reunión no le vuelven a preguntar, a pesar de que podía aportar algo más. Las intervenciones las copan la gente de mantenimiento y los jefes de equipo. No tiene claro a quien poner de responsable y termina poniendo también a alguien que no está presente en la reunión. Dirige las intervenciones aunque no concede la palabra a la maquinista durante la búsqueda de la solución. Se excede en la duración, entre otras cosas, porque hubo que estar esperando a algunos convocados.

Jefe de Equipo 4	Martes -/-/-- Tarde	Lleva el guión del encargado relleno, elige la mejor opción, dedica poco tiempo para dar la información del resto de líneas (28"), durante la reunión con los colaboradores no separa lo que es incidencia, causa raíz y acción entremezclado todos los puntos y faltando fluidez a la hora de expresarse. El lenguaje no verbal está acompañado de muchos movimientos del cuerpo transmitiendo un estado de nerviosismo. Cuando detecta que la colaboradora del puesto clave no está de acuerdo con la acción, ella la clarifica y busca un punto de encuentro.	la incidencia se produce por una avería eléctrica, no domina la parte técnica y esto le hace sentirse menos segura y necesitar el apoyo de mantenimiento para escribir en el panel los datos.
Jefe de Equipo 2	Miércoles -/-/-- Mañana	Lleva el guión del encargado relleno, elige la mejor opción (no coge una incidencia de mundomix que ha parado la línea 6 Horas, a priori la más grave porque es repetitiva y esta puesta en marcha una acción para realizar en los próximos días). Informa sobre la situación del resto de líneas destacando lo que ha ido mal. Da datos del porque ha elegido el problema a tratar (tirada de paquetes por bajo peso en L-1). Pasa la palabra a la maquinista. Separa durante la reunión la definición del problema de la causa raíz, aunque tiende hablar mucho de la solución. Cuando tiene que escribir en el panel de TOP-5 no especifica la causa raíz aunque la conoce y no pone como otra acción el comunicar al resto de turnos lo realizado por la hornera. No repasa las acciones al finalizar la reunión.	Dirige la reunión para que no se le vaya de tiempo, controla no monopolizarla aunque sigue tendiendo a participar mucho cuando debe coger más un papel de preguntar para dirigir y reformular para confirmar lo entendido.

Jefe de Equipo 4	Miércoles -/-/-- Tarde	A las 21:00 se observa al jefe de equipo 4 haciendo la ronda junto con el encargado. A las 21:15h convoca por megafonía la reunión TOP 5. Acuden el jefe de equipo 4, el técnico de mantenimiento y la maquinista del puesto clave. Una vez iniciada la reunión acude el encargado. Explica el sentido de la Top 5 a la maquinista. Realiza una presentación del resto de líneas indicando que han ido todas bien. Explica que ha elegido la línea 14 porque ha habido una parada en la misma. Se observa que tiene relleno el guión del jefe de equipo aunque no realiza análisis cuantitativo, sólo una evaluación cualitativa. Invita a la maquinista a que explique el problema, preguntándole para aclarar el mismo. Posteriormente habla el técnico de mantenimiento, aunque éste lo hace de otro problema distinto. Mientras escribe en la pizarra, hay un intercambio de pareceres entre el encargado, técnico de mantenimiento y maquinista, al que Ma se suma una vez ha terminado de escribir. La reunión dura 7 minutos. Ma deja escrita la incidencia explicada por la maquinista pero no la que ha explicado el técnico de mantenimiento.	El jefe de equipo 4 realiza la ronda de supervisión previa acompañada de su encargado. Cumple con la metodología de desarrollo de la reunión. La incidencia registrada es adecuada aunque olvida u omite la incidencia explicada por el técnico de mantenimiento (el técnico de mantenimiento considera que su intervención es importante ya que ha modificado un mecanismo de forma provisional para hacer funcionar la línea). Sin esta modificación no se podría realizar esta referencia. Para lograr la solución definitiva habría que cambiar la pieza y no hay repuesto, por lo tanto es importante que se conozca este punto. En la pizarra no queda reflejada esta incidencia.
------------------	------------------------------	---	---

REGISTRO OBSERVACIONAL DE LA FORMACIÓN

SESIÓN 3. Las situaciones trabajadas en la sesión de ayer con los encargados fueron:

Exigencia de la responsabilidad:

- Clarificar las responsabilidades de los jefes de equipo.
- Supervisar el cumplimiento de responsabilidades por parte de los jefes de equipo.
- Cuando se cumpla, reconocer su cumplimiento.
- Cuando no se cumpla, reconocer y llamar la atención.

Persona Encargado	Situación	Conducta observable: - Clarificación - Supervisión - Consecuencia	Análisis causal de la conducta
Encargado general -/-/-- Mañana	Encargado y encargado general en el despacho.	Se le solicita a encargado 2 el guión del encargado del día anterior y comenta que no lo tiene por haber estado muy liado (el día anterior no tuvo ninguna incidencia excepcional) y comenta que luego lo hace. El encargado general no le recrimina el no haberlo hecho y más bien da a entender que no es importante.	El encargado general no se siente identificado con la herramienta del guión del encargado y no vela por su implantación. Debería haber reclamado que se hiciese máxime cuando el día anterior hubo un arranque de líneas.
Encargado general. -/-/-- Mañana	Top 30	Ha habido un problema el día anterior en la línea 5. Se acuerda revisar las gamas de limpieza y mantenimiento. Se pone la acción en el plan de mejoras. El encargado general recuerda que hay que poner un responsable y un plazo.	Asume una de las responsabilidades de su puesto, el plan general de mejoras.
Encargado 2 -/-/-- Mañana	Cambio de formato en envasado de L-2	Durante el cambio pasa varias veces y pregunta a mantenimiento como va. En ningún momento se observa que de indicaciones a mantenimiento, maquinista o al Jefe de Equipo respecto al tiempo previsto para el cambio y si tienen que tener en cuenta algún punto. Cuando el cambio termina no hace ninguna observación ni a favor ni en contra con respecto al tiempo tardado y los recursos utilizados.	No existe la costumbre en la planta de definir qué tiempo se espera para cada cosa. Lo importante es que salga bien. Estas situaciones se pueden aprovechar para delegar en los J.E. indicando que se espera de la situación y que respondan de los resultados.

Encargado general. ----- Mañana	Las maquinistas de la línea 14 están haciendo un cambio de referencia a barritas.	Llega el encargado general acompañado por el jefe de equipo 4. El encargado general pregunta que es lo que les falta por hacer. Las maquinistas se lo dicen. El encargado general les indica las tareas que les faltan por realizar pero no exige un tiempo de realización. Emplea frases como "si no acabamos hoy, acabamos mañana" o "lo hacemos, cuando podamos".	No se acuerdan unos objetivos de realización, tampoco se marcan. Por lo tanto los subordinados no tienen claro los objetivos a alcanzar. Así pues nunca van a saber si lo han hecho bien o mal. No hay una orientación a resultados clara.
Encargado general. ----- Mañana	Top 30	En la reunión el encargado general está informando sobre el arranque de la próxima semana. Con respecto a la línea 14 informa que arrancaran en el turno de tarde, o quizás a media mañana... cuando terminen de limpiar.	Durante esta semana ya ha habido recursos destinados a la limpieza para el arranque. No existen evidencias de que haya un control sobre los recursos necesarios para realizar las tareas. Tampoco hay un planificación, ni se marcan objetivos. Por tanto no es posible medir el desempeño.
Encargado general. Martes ----- Mañana	Top 30	En la reunión se analiza el arranque de la línea 14 el lunes 21, que ha salido muy mal (con 5 horas de retraso). El encargado general comenta en la reunión que "nos estamos durmiendo en los laureles".	El encargado general mantiene un doble discurso, por un lado comunica a los colaboradores que "no hay prisa" para arrancar, sin exigir objetivos. Por otra parte, cuando informa en el comité de dirección de planta comenta que los colaboradores se están relajando.
Encargado 2. ----- Mañana	Cambio de producto en amasado L1	Cuando hace la primera ronda le dice al amasador que le pone otra persona con el fin de ayudarlo a terminar antes el cambio. En la siguiente ronda le pide que se ponga a hacer la masa para adelantar. Al volver para confirmar que está todo terminado, la masa está sin hacer y el cambio terminado. Se ha retrasado 20 minutos.	En la primera transmisión de información no le marca un objetivo de tiempo y no reformula con el amasador como se deben distribuir las tareas para asegurar el objetivo. El amasador le nada al ayudante hacer una tarea que se podía haber hecho una vez preparada la masa mientras esta amasándose en la máquina. El encargado pudo haber delegado en la Jefe de Equipo la coordinación y la supervisión de las tareas. Cuando el encargado se dirige al colaborador para recriminarle que no se ha terminado a tiempo, no entra a enumerar el orden de las tareas que ha hecho y donde se ha equivocado para no volverlo a cometer. Sólo hace mención a que lleva muchos años en el puesto y que sabe lo que hay que hacer para cumplir el objetivo. La comunicación se hace en un tono alto y fuerte generando frustración en el colaborador que se defiende diciendo que todo el tiempo ha trabajado rápido y bien.

Encargado 3. Martes ----- Tarde	Se le da una idea de mejora para recuperar producto de bajo peso..	Esta atenta a las sugerencia, analiza cuales pueden ser los frenos para ponerlas en marcha y que alternativas se pueden encontrar.	Es proactiva a todo lo que supone aumentar el rendimiento de la Mano de obra Directa y mejorar los índices de desperdicio. Ese mismo día pone en marcha estas sugerencias.
Encargado general. ----- Tarde	Reunión Top 60	El jefe de planta realiza una presentación de la nueva forma que tiene el principal cliente de medir a sus proveedores. El encargado general realiza una dura crítica en voz alta a este cliente, principalmente sobre su forma de transportar y de la exigencia que tienen por el ahorro de costes.	Según la competencia orientación al cliente, no es un buen ejemplo que se critique tan duramente al principal cliente del grupo, y mucho menos en una reunión de este nivel a la que asisten los mandos de la planta, ya que puede demotivar a mucha gente y crear desconfianza en el cliente, siendo este el principal responsable de la supervivencia de la planta.
Encargado 3. Miércoles ----- Tarde	Cambio de producto en amasado L1	cuando hace la ronda y pasa por cabecera de L1 para ver cómo va el cambio, se dirige directamente al maquinista para recriminarle que no está realizada la masa.	Está presente el Jefe de Equipo y no se dirige a él para pedirle responsabilidades sobre la situación del cambio y el porqué de no estar terminadas algunas tareas. No existen evidencias de que anteriormente le hubiese marcado un objetivo.
Encargado 3. ----- Mañana	Arranque de líneas	Durante el arranque han surgido diferentes averías que han provocado la parada de la línea 2 y retrasos en la línea 1. El encargado 3 trata de recolocar a los colaboradores en otras tareas. Asimismo trata de aumentar la ocupación de los colaboradores, con nuevas tareas como el envasado de galletas recuperadas. Durante la resolución del problema en la flow-pack de la línea 1 coordina a mantenimiento con el maquinista de producción para solventar el problema cuanto antes.	El encargado 3 es consciente de la implicación que tiene en los resultados un mal arranque y la desocupación de los colaboradores. Se le ve muy activa tratando de arrancar cuanto antes las líneas.

REGISTRO OBSERVACIONAL DE LA FORMACIÓN

Las situaciones trabajadas en la sesión de ayer con los encargados fueron:

1. Situaciones con jefes de equipo de producción: cómo se relacionan con ellos, cómo les apoyan, les dan autonomía, les desarrollan...
2. Situaciones con jefes de mantenimiento: cómo se relacionan con ellos, cómo les apoyan, les dan autonomía, les desarrollan...

Persona	Situación	Conducta observable	Análisis causal de la conducta
Encargado 1	Relación con jefe de turno Lunes Mañana	Tras la TOP 5, acompaño a Car hacia el despacho de encargados. Se encuentra con Es pero casi no hablan. Es imprime las listas para el día siguiente que Car recoge. Car le indica a Es que la hoja impresa no ha salido bien del todo. Es tras comprobar que a pesar de esto se puede utilizar le indica que la puede coigar, que no hace falta imprimirla otra vez "porque hay que ahorrar".	El contacto de la encargada con su jefe del turno al final del mismo es pequeño. Esto es debido a que, según comentan los jefes de turno, la encargada contacta con ellos asiduamente durante el turno, por lo tanto al final del turno ya casi no hay información que transferir.
Encargado 3	Relación con jefe de turno Lunes tarde	Tras el traspaso de información con el jefe del turno anterior, acompaño a Hé que se encuentra con Ne a mitad de la ronda. Hablan brevemente de la situación en planta y se va cada uno por un lado, quedando en la línea 14. A los 10 minutos se vuelven a encontrar en la línea 14. En la misma, el encargado general, les da instrucciones acerca de la actuación de la línea 14. Posteriormente se quedan Ne y Hé. La primera le indica a Hé como tiene que ser la asignación de las personas durante el turno atendiendo a las distintas circunstancias. En 2/3 minutos terminan las indicaciones que Hé parece haber entendido perfectamente.	Da la impresión de que la compenetración entre Ne y Hé es muy buena. Las instrucciones de Ne son rápidamente captadas por Hé que no necesita casi aclaraciones por parte de la misma. Así pues se produce una comunicación rápida y fluida.
Jefe de Equipo 3	Relación con encargado Lunes	Una vez terminada la TOP-5 sube a ver a el encargado "NO le comunica como ha ido la reunión y comentan el tema tratado. Ella ya conocía la cuestión. Repasan juntos las incidencias y los resultados del día y las contrastan entre	Trabaja de forma metódica y eso le genera que tenga seguridad. La comunicación con sus mandos y colaboradores es fluida y adecuada.

	Tarde	ellos. La comunicación es fluida, se compenetran adecuadamente. La reunión dura 15 min. Posteriormente se va a la oficina de Jefes de Equipo y espera a María aprox. 4 min. repasando su guión. Cuando María viene a las 21:50 le informa de las incidencias siguiendo su guión de forma adecuada y terminan a las 22:00.	
Jefe de Equipo 4	Relación con encargado Lunes Turno Noche	Llega a las 21:50 a la oficina de Jefes de Equipo. Escucha las incidencias acontecidas en el turno anterior, hace preguntas para aclarar algunos conceptos, toma nota de lo más importante. (Durante la reunión son interrumpidos para aclarar algunos colaboradores el sitio donde tienen que incorporarse). Termina la reunión a las 22:00. A continuación comienza la primera ronda y va a revisar el estado de las incidencias comentadas en el cambio de turno, a los 12 min se junta con Jc en el horno de la línea 1. Tienen una comunicación de coordinación de comienzo de turno comentando las incidencias más destacables del turno anterior y contrastando la información que tienen ambos, la reunión dura 8 min.	La comunicación es fluida y transmite con seguridad. Esta compenetrada con su encargado y se entienden bien.
Jefe de Equipo 1	Relación con encargado Martes Turno mañana	Una vez terminada la TOP-5 va a buscar al otro Jefe de Equipo, comentan varias incidencias y como ha ido la TOP-5. Sube a ver al encargado "ES van juntas a ver una incidencia encontrada en la auditoria de Calidad, no comentan nada de la TOP-5, comentan la cantidad de Kg a fabricar en una línea antes de cambiar de producto. La comunicación no es fluida. La reunión dura 10 min. Posteriormente se va a la oficina de Jefes de Equipo y espera la llegada de Hé aprox. 2 min. Cuando Hé viene a las 13:47 le informa de las incidencias acontecidas de memoria saltando de unas líneas a otras sin ningún orden, tiene que intervenir en ocasiones Toi para realizar alguna aclaración por no saber explicarlo. Hé no toma nota de nada. Tomác anota las incidencias más importantes en el cuaderno y terminan a las 13:58.	La comunicación es entrecortada y no transmite seguridad. No sigue ningún orden.

Jefe de Equipo 3	Relación con su encargado Martes Turno Tarde	Llega a las 13:47 a la oficina de Jefes de Equipo. Escucha las incidencias acontecidas en el turno anterior, hace preguntas para aclarar algunos conceptos, no toma nota de nada. Termina la reunión a las 13:58. A continuación va hacia L-14 donde se encuentra con su encargada (NO) y comienza la primera ronda. Van comentando las incidencias del turno anterior y las acciones a realizar, durante la ronda NO mencionan todas las acciones en los puestos y con las personas dejando a Hé en un segundo plano. Le acompaña durante 12 min.	La comunicación es fluida y transmite con seguridad. Esta compenetrado con su encargada y se entienden bien.
Encargado 3	Relación con su jefe de turno el Martes en el turno de tarde	No llega al final de la TOP5. Hé le informa que se va a mirar algo a la línea 3. No se va a la línea 14. Se separan. A las 21:30h. Hé sube al despacho de encargados. Se sientan uno frente al otro y realizan el cierre del turno. Entre los temas tratados están la distribución de los colaboradores en el día siguiente, un estudio que han hecho del consumo de almendras, comentan lo que tienen que trasladar al turno entrante. Hé informa de lo que ha tratado la TOP 5. No informa de la producción para los próximos días, analizan la producción del día. A las 21:45h. se despiden hasta el día siguiente.	Da la impresión que Hé tiene delegadas muchas responsabilidades. Se muestra independiente y resolutivo. Mantienen una comunicación fluida. Se les ve compenetrados. No delega muchas acciones en Hé le deja hacer y no va detrás de él. Comparten la información de que disponen ambos y, aunque No es la encargada, no da la impresión de una muy clara diferencia jerárquica.
Encargado 2	Relación con su jefe de turno el Martes 25 en el turno de Noche	Ma tras el cambio de turno con el otro jefe de equipo sale de la sala y se dirige hacia las líneas. Se encuentra con Jo en el amasado de la línea 1. Allí comentan la información que disponen del turno anterior y comienzan la ronda. Mientras andan se coordinan acerca de lo que van a hacer a lo largo del turno y comentando novedades acerca de los colaboradores de su turno. Hacen la ronda juntos. En la línea 11 Jo habla con una colaboradora. Ma se mantiene a su lado sin decir nada. Tras reanudar la marcha, Jo le da unas instrucciones a Ma acerca de la maquinista. Hablan con la maquinista de la línea 3. Ven la calidad de la galleta en la línea 6. Jo le comenta a Ma que parece que el	Da la impresión que tanto el encargado como el jefe de equipo no se muestran cómodos ante mi presencia. A lo largo de la ronda van hablando y de vez en cuando miran de reojo a ver dónde estoy para comentar algo (presumiblemente algo que no quieren que escuche). Se les ve compenetrados. Cuando se dirigen a otros colaboradores es Jo al que habla con ellos y Ma la mayoría de las veces simplemente se mantiene a

		sucedáneo va bien (habían tenido problemas la semana anterior). Jo comprueba las temperaturas de la línea 6 pero no dice nada de lo que está haciendo. Siguen la ronda a lo largo de la línea 14. Jo habla con la colaboradora en laminado con la que bromean, posteriormente suben a amasado. Posteriormente bajan hasta el envasado de la 14. Al ver a una colaboradora barrer Jo comenta "hay que ver que limpia que es esta chica". Al llegar a envasado está un técnico de mnto. Solucionando un problema. No entiende el mensaje en inglés que le da la máquina. Los encargados se desentendían de este problema que no parece grave. A las 22:50h continúan con la ronda.	su lado sin decir nada.
Jefe de Equipo 6	Relación con su encargado Miércoles Turno Mañana	Una vez terminada la TOP-5 va a DRAGAS revisa como está y se va a facilitar el arranque de la L-2. No se comunica con su encargada. La información de la TOP-5 la realiza Ca . A las 13:48 se va a la oficina de Jefes de Equipo y anota los hechos relevantes en el cuaderno. A las 13:50 llega Hé y comienzan con el cambio de turno. Siguen el orden según tiene marcadas las incidencias en su guión. Hé anota las que necesita hacer un seguimiento. Le informa de la reunión TOP-30 y TOP-5. A las 13:54 se incorpora a la reunión Ca y participa en la transmisión de información (El lenguaje usado por Ca no es claro). Como Ca no sigue su guión para transmitir la información se le olvida cosas que tiene que recordar sobre la marcha mezclando la información.	No ha habido comunicación con la encargada de cierre de turno.
Jefe de Equipo 3	Relación con su encargado Miércoles Turno tarde	Llega a las 13:50 a la oficina de Jefes de Equipo. Escucha las incidencias acontecidas en el turno anterior, hace preguntas para aclarar algunos conceptos, toma nota de las que necesita seguimiento. Termina la reunión a las 13:58. A continuación revisa el cuaderno e incidencias de guiones anteriores y toma nota. Va hacia amasado de L-1 y L-3 donde se encuentra con su encargada (NO) y comienzan la primera ronda. Van comentando las incidencias del turno anterior y las acciones a	La comunicación es fluida y transmite con seguridad. Esta compenetrado con su encargada y se entienden bien.

		realizar, durante la ronda NO monopolize todas las acciones en los puestos y con las personas dejando a Hé en un segundo plano. Les acompaña durante 20 min durante la ronda de todas las líneas.	
Encargado 3	Relación con su jefe de equipo Turno Tarde	No acude a la reunión TOP 5. Toma un papel muy activo en la misma. No ha avisado a la técnico de calidad para que acuda a la reunión. Le pregunta acerca de si es obligatorio que vayan a la reunión. Después de la reunión TOP 5 Né y Hé realizan una ronda a lo largo de la planta. Se transmiten la información de la que disponen. Llegan al amasado de la línea 2 donde hay un problema con una máquina. Están los mecánicos, los maquinistas, Hé y No. No son capaces de solucionar el problema. Se acerca la hora del cambio de turno. Antes de solucionar el problema, No le dice a Hé que se tiene que ir porque ya es la hora y le deja a Hé con el problema. Ma jefa del turno entrante, realiza el relevo con Hé en esta máquina. A las 20:05, en el despacho de encargados ha llegado Jo. y No está con ropa de calle.	En la reunión TOP 5 Né toma un papel que no es el suyo. Quiere llevar ella la reunión cuando es responsabilidad de Hé. Además Hé sabe dirigir esta reunión mejor que ella. En el problema que surgió en el cambio de turno, No no asume la responsabilidad del mismo, abandona este puesto sin verificar la solución porque ya es su hora y le deja la responsabilidad al jefe de equipo que también acaba su turno.
Encargado 2	Relación con su jefe de equipo Turno de noche	Se encuentra con Ma, su jefe de equipo en el laminado de la línea 2. Jo informa a su jefe de equipo y a mnto. Del problema que hay en este puesto. Les pide que estén atentos a lo largo del turno. Jo hace un comentario a Ma quejándose de los cambios que ha habido en el programa de producción. Jo comprueba el estado de la mesa ante la mirada de su jefe de equipo, pero no hace ningún comentario. Comienzan la ronda por la planta juntos. Jo se para en varios puestos para hablar con los colaboradores. Ma se mantiene al lado de Jo pero no dice nada. Jo le da indicaciones a Ma de las paradas que han de hacer en el turno y de la asignación de puestos. Jo le explica a Ma las decisiones que ha tomado acerca de la distribución de personas.	En la relación con su jefe de equipo, Jo lleva la iniciativa y Ma acompaña y asiente, de vez en cuando aporta información que normalmente ya es conocida por Jo, y que ponen en común. En el momento en que Jo está comprobando el producto, no realiza ningún comentario didáctico a su jefe de equipo, acerca de cómo debe ella comprobar la calidad del mismo.

Encargado 1	Relación con sus jefes de equipo Jueves Turno Mañana	Existe un problema que ha provocado un retraso en un cambio de referencia. To y Ca (jefes de equipo) están en este puesto y tratan de solventar este problema cuya solución ya está en marcha. Es se presenta en el puesto y vuelve a revisar el problema y la solución, preguntando a la maquinista, a mantenimiento y al jefe de equipo que ha pasado y que han hecho.	Es muestra una falta de confianza en sus subordinados lo que le hace revisar todas sus acciones. Cuando llega al problema da la impresión que parece que sólo ella va a saber hacer las cosas bien. Esto implica que le cueste mucho delegar tareas.
Encargado 1	Relación con sus jefes de equipo Jueves Turno Mañana	Mientras To y Ca están escribiendo en el panel de la TOP 5 les llama Es por teléfono para que acudan a su despacho. Dejan lo que estaban haciendo a medias y acuden. Ya en el despacho, Es les pregunta a sus jefes de equipo acerca de las personas en el turno, las paradas... To (jefe de equipo) le comenta a Es que va a ir a una línea a hacer algo. Es le corta y le dice que no se lo tiene que decir a ella porque ya lo sabe, que vaya a la línea y se lo diga a los afectados. Cuando los jefes de turno les indican de un problema en el turno, Es les indica que además de contárselo deben de proceder poniendo un cartel en la máquina en cuestión para que lo vean todos los maquinistas. Llego la encargada del turno entrante, Es le indica a esta que vayan al baño a hacer el cambio de turno.	Cada decisión y acción que toma To se la tiene que decir a Es. Esto denota inseguridad por parte de To. Es trata de indicar a sus jefes de equipo que las cosas no se la tienen que decir a ella sino a quien corresponda en planta al igual que las acciones. La forma de comunicarse de Es es un poco nerviosa, como con prisa, impaciente... El hecho de que Es se esconda en el baño para hacer el cambio de turno muestra una inmadurez impropia de un encargado. El puesto de encargado requiere asumir alto grado de responsabilidad y estar habituado a soportar presión, llevándolo con naturalidad y como algo habitual.
Encargado 3	Relación con su jefe de turno Jueves Turno tarde	No se encuentra con Hé en cabecera de línea 14. Ponen en común la información de la que disponen del cambio de turno. No le da las indicaciones sobre la asignación de puestos. En 5 minutos concluye este intercambio. A mitad del turno, hay una operaria limpiando una máquina sin máscara de protección. No le indica que se tiene que poner la máscara, la operaria lo hace.	A No no le hace falta mucho tiempo para intercambiar información con Hé, esto se muestra independiente y fiable. Da la impresión que No confía en su trabajo. No muestra preocupación por los operarios de su turno y autoridad. La

			operaria sigue sus indicaciones sin ponerlas en duda.
Encargado 3	Relación con su jefe de turno Jueves Turno tarde	La observación comienza a las 21:30. La encargada saliente (No se encuentra en la oficina rellenando los documentos habituales. El Jefe de Equipo (según me informa) ya había subido anteriormente para informarla sobre el cierre del turno. A las 21:45 llega el encargado entrante (Jo y comienzan el cambio de turno. No utiliza su guión y una hoja con notas para trasladarle la información de lo acontecido y las acciones que se han trasladado a la noche. Dada la cantidad de información Jo prefiere quedarse con el papel en lugar de tomar notas. A las 21:57 terminan el cambio de turno y durante este tiempo no hubo ningún contacto con su Jefe de Equipo.	El lenguaje utilizado es fluido y claro. El traslado de información se hace de una forma ordenada y soportado por documento escrito. La comunicación es fluida, conoce los detalles de las incidencias acontecidas y de las acciones a trasladar al turno de noche.
Encargado 2	Relación con su jefe de turno Jueves Turno Noche	21:45 Llega a la oficina el encargado entrante (Jo para comenzar el cambio de turno. Escucha las incidencias y acciones a realizar que le traslada la encargada saliente (No Dada la cantidad de información Jo prefiere quedarse con el papel en lugar de tomar notas. 21:57 Terminan el cambio de turno, se cambia y comienza la ronda por la L-1 / L-2. En todo momento se dirige a los colaboradores con trato cordial. Saludando y preocupándose de algunos detalles más personales que los colaboradores le agradecen. 21:10 Se junta con la Jefa de Equipo entrante en la zona de cabecera de L-1 / L-2 (Es la zona de encuentro habitual, visto en otros acompañamientos). Lleva el guión del encargado de la tarde y la lista de operarios. Repasa con ellas las incidencias anotadas. Ella le hace comentarios al respecto. (Entiendo que contrastan la	Toma el encargado la iniciativa en el despliegue de órdenes durante la ronda, prácticamente el Jefe de Equipo actúa como acompañante. Considero que para mejorar la competencia "orientación a resultados" se tendría que haber tomado la decisión de separarse y haberse quedado uno de ellos en la zona L-5 y L-11 que existía una avería. Durante la ronda a la L-14 la presencia de Ma no ha aportado nada. Pudo ser más efectiva su presencia en la zona L-5 y L-11 que existía unas averías cuyo alcance no se conocía y podía ser necesario desplegar acciones de contingencia para reubicar las
		información recibida en el cambio de turnos de Jefes de Equipo el ruido es alto y no puedo oírlo que dicen) 22:15 Llegan a Drapas y comentan con el hornero de la DRAGA L-9 una incidencia acontecida en el turno anterior. 22:18 van a las L-5, L-6 y L-11. La iniciativa la toma el encargado y va desplegando las diferentes órdenes, la Jefa de Equipo no participa en la transmisión. La presencia del jefe de Equipo es activa y se separa en varias ocasiones de nosotros para interrelacionarse con los operarios (no puedo saber qué es lo que hace). En la L-5 y L-11 existe una avería y están tanto los operarios de mantenimiento como de producción interviniendo. No se conoce el alcance y el tiempo previsto de intervención. 22:25 Continúan la ronda hacia la L-14, sigue tomando la iniciativa Jo en la transmisión de órdenes y Ma durante la presencia en la L-14 se muestra más pasiva si apenas contacto con los operarios. 22:35 Terminan la ronda y vuelven a las L-5 y L-11 para ver cómo van las averías. Las averías están resueltas desde las 22:30 y una de ellas ha sido provocada por una operación indebida en el turno anterior. 22:37 Doy por concluido el acompañamiento.	personas o reducir el posible desperdicio (impacto negativo en los KPI correspondientes).

REGISTRO OBSERVACIONAL DE LA FORMACIÓN

SESIÓN 2. El trabajo que se realizó en la sesión de ayer con los encargados fue relativo al desarrollo de los jefes de equipo: concretar el área de desarrollo a trabajar, y dividir el objetivo a alcanzar en ese área en pasos intermedios. Debido a que este trabajo es difícilmente observable, proponemos seguir con el mismo registro observacional que teníamos en la sesión anterior. Haciendo hincapié en aquellas conductas que demuestren un interés por desarrollar a los jefes de equipo.

Persona: Mando intermedio	Situación: cambios de formato y otras posibles.	Conducta observable	Análisis causal de la conducta
Encargado 3. -/-/--- Mañana	Cambio de producto en envasado de la L2. El Jefe de Equipo está presente observando el trabajo que realiza mantenimiento.	Cuando el encargado 3 llega a la zona de envasado L-2, lo primero que hace es dirigirse a la maquinista, posteriormente hace algunas operaciones sobre la curva de entrada de producto y a continuación pregunta a la persona de mantenimiento para interesarse sobre la marcha de los trabajos. Pasados unos minutos se va sin decirle nada al jefe de equipo.	No se dirige al Jefe de Equipo para preguntarle cómo va todo y hacerle responder sobre lo que está aconteciendo (aumentar su grado de responsabilidad). Favorece que el Jefe de Equipo tome una actitud pasiva y que disminuya su implicación sobre los resultados del trabajo que se estaba haciendo. Lo hace dos veces en menos de 18 min. Actúa demasiado rápido, haciendo de menos en ocasiones al jefe de equipo. Él lo lleva bien y no se siente molesto pero debe crecer en responsabilidad y estas ocasiones son buenas para aprovecharlas.
Encargado 3. -/-/--- Mañana	Transmisión de órdenes a la línea.	El encargado 3 está metiendo datos de producción en la oficina. Tiene que transmitir una orden a cabecera de L-2. Se baja a dar la orden directamente dejando a medias lo que está haciendo. No llama al Jefe de Equipo.	No aprovecha la ocasión para transmitir la orden a través de Hé haciéndole participe y pudiendo posteriormente pedirle que responda sobre los resultados de la acción.

Encargado 3. -/-/--- Mañana	Mejoras en la línea	El encargado 3 realiza una propuesta de mejora en una línea. En un puesto de envasado propone un ligero cambio en la forma de recoger el producto que implicaría un mejor equilibrado de la línea.	Clara orientación a resultados por parte del encargado 3 que con un sencillo cambio conseguiría aumentar la eficiencia en este puesto de trabajo en un 30%.
Encargado 4. -/-/--- Mañana	Cambio de referencia.	Cambio de producto en envasado de la L1. Existe una incidencia con la máquina FLOW PACK. El encargado y el jefe de equipo están presentes observando el trabajo que realiza mantenimiento y coordinando a las personas. Cuando llega el encargado 4 a la zona de envasado de la L-1, lo primero es dirigirse al jefe de equipo e intercambian impresiones. A continuación cada uno se coloca a cada lado de la línea y coordinan tareas.	El encargado 4 de forma natural delega el trabajo en su jefe de equipo y le pide responsabilidades sobre las tareas delegadas. La información sobre la situación la recibe a través de su JE de primera mano. Favorece que se implique en las tareas de coordinación.
Encargado 4. -/-/--- Mañana	Cambio de referencia.	Cambio de producto en envasado de la L1. Existe una incidencia con la máquina FLOW PACK. El encargado y jefe de equipo están presentes observando el trabajo que realiza mantenimiento y coordinando a las personas. Pasados 10 minutos desde el comienzo de la intervención de mantenimiento se observa que puede haber dificultades y que el tiempo de intervención será superior a 30 min. (REAL 60 min.)	Tarda 15 minutos en reaccionar y buscar tareas alternativas para los colaboradores de la línea. De forma intuitiva debían haber buscado tareas alternativas para al menos 4 personas que están sin tareas definidas y que molestan más que ayudan.
Encargado 2. -/-/--- Mañana	Arranque de líneas	Tanto el encargado como el jefe de equipo realizan conjuntamente en más del 80%, la supervisión de los trabajos de arranque entre las 5:30 y las 7:00). Concretamente en la L2 hemos tenido problemas en el envasado desde las 6:00 hasta las 7:30. Durante todo este tiempo la presencia de los mandos ha sido discontinua y en la mayoría de las ocasiones de forma conjunta.	Había sido una oportunidad para quedarse todo el tiempo el Jefe de Equipo 4 en la zona y haber participado de lleno en las tareas de coordinación. El encargado 2 podía haberle dado algunas directrices para que ella respondiese de las mismas. Falta cultura de delegar responsabilidades y pedir cuentas de ellas.

Jefe de Equipo 4. -/-/--- Mañana	Arranque de líneas	Durante la presencia del jefe de equipo 4 en el arranque de L2 no se observa que entre en contacto con los operarios para animarles o reprocharles tareas que se estén realizando. Al haber desconcierto por existir muchas alteraciones del flujo normal se ve a colaboradores realizando tareas con prisas y agobiados y a otros con actitud relajada y sin agobios.	El jefe de equipo 4 realiza tareas de ayuda en las zonas más críticas que se podían haber delegado en otros colaboradores. Falta cultura de redistribuir tareas durante los momentos de desconcierto de forma fluida y eficaz.
Encargado 3. -/-/--- Mañana	Mejora en una línea	El sábado en la línea 2, el encargado 3 realiza una prueba y aumenta la velocidad de la línea de 56 a 83 golpes por minuto dando un resultado satisfactorio.	Clara orientación a resultados por parte del encargado 3 que consigue aumentar la eficiencia de la línea (aumenta la producción sin aumentar los recursos). Este es uno de los objetivos principales de la compañía y los encargados deben ser sus principales valedores.
Encargado 2. -/-/--- Mañana	TOP 30	El encargado 2 explica la mejora anteriormente reportada introducida por su compañero, el encargado 3, es capaz de validar y defender la decisión de su compañero, basándose en datos que demuestran lo acertado de la medida.	Trabajo en equipo por parte del encargado 2 y liderazgo al ser capaz de defender la propuesta de mejora respondiendo a las preguntas planteadas por los asistentes a la reunión.

REGISTRO OBSERVACIONAL DE LA FORMACIÓN

Las situaciones trabajadas en la sesión de ayer con los encargados (o con los jefes de equipo) fueron:

Sobre la TOP 5

1. Seguimiento del Esquema.
2. Elección de la incidencia o mejora a tratar.
3. Dirigir la reunión para controlar el tiempo.

Persona	Situación/TOP 5	Conducta observable	Análisis causal de la conducta
Jefe de Equipo 2	Jueves -/-/-- Tarde	Lleva el guión del encargado relleno, elige la mejor opción, entra mucho en detalle sobre las líneas que han ido bien, explica ella la incidencia sin preguntarle a la colaboradora, y no hace preguntas a mantenimiento / colaboradora para localizar la causa raíz.	Tiene prisa por terminar, dado que no hay encargada en el turno y tiene tareas por hacer, monopoliza la reunión y no da oportunidad a que los demás participen. Tarda 12 min. Cuando lo habitual es 8 min.
Jefe de Equipo 3	Viernes -/-/-- Mañana	La reunión de planta TOP 30 se retrasa hasta las 13:20h. por una visita, solapándose con el horario de la Top 5. Durante esta reunión se le comenta acerca de poder asistir a la top 5. El jefe de equipo 3 contesta que no hace falta. Unos minutos después de terminar la reunión acudo al lugar de la Top 5 y compruebo que esta ya se ha celebrado. No ha habido aviso por megafonía.	Da la impresión que el jefe de equipo 3 no se encuentra cómodo cuando otras personas que él considera que no deben estar en la reunión, acuden a ella. Por esto en alguna ocasión realiza maniobras como no convocar la reunión por megafonía o cambiar el horario de la misma para evitar su presencia.

Jefe de Equipo 5	Lunes -/-/-- Mañana	A las 13:00h., se encuentran los jefes de turno 5 y 2, y jefe equipo mnto. reunidos. Convocan reunión a través de megafonía. Llamen a la chocolatera de L3. En total 4 personas (jefes de equipo 2 y 5, maquinista y jefe mantenimiento) Realizan una introducción en la que exponen que el arranque ha ido bien, siendo la peor la línea 3, pero no aportan datos objetivos que lo justifiquen (producción, desperdicio, tiempo de arranque...) La incidencia elegida es una intervención por parte de mantenimiento en la que tienen que cambiar una pieza de una máquina en L3 y por eso han parado la línea hora y media. La reunión se basa meramente en explicar la intervención (la chocolatera explica el problema, el jefe de mantenimiento la pieza que están cambiando...). La acción a realizar es el cambio de la pieza (acción que ya está en curso) y el responsable es el encargado de mantenimiento, que no está en la reunión. La reunión dura 8 minutos y la lidera el jefe de equipo 5, el jefe de equipo 2 apenas dice nada. Mientras el jefe de equipo 5 escribe en la pizarra se forman 2 grupos, por un lado el jefe de equipo 5 y la chocolatera y por otro, el jefe de equipo 2 y el jefe de mantenimiento.	La elección de la línea no se basa en datos objetivo sino en una percepción. En la línea 3, no se había rellenado el panel de KPIs, en la línea 11 no se habían rellenado los KPI s en el parte (la maquinista comenta que pidió soporte a las encargadas del turno y no le llegó. Ella no sabía rellenarlo porque "llevaba mucho tiempo sin estar en el puesto"). Por lo tanto, esto evidencia que no se han seguido y recogido los KPIs antes de la reunión según la metodología a implantar. El análisis de la incidencia es pobre. No se cuestiona si la causa de la avería ha sido un mal uso, tampoco se cuestiona la ejecución de la reparación, ni si se hubiera podido detectar antes o prevenir, es decir algún factor que pueda aportar una oportunidad de mejora para el futuro. En la reunión sólo se cuenta lo que ha pasado. Otro principio básico que se ha incumplido es hacer responsable de la acción a alguien que esté en la reunión.
------------------	---------------------------	---	--

Jefe de Equipo 4	Lunes -/-/-- Tarde	Antes de convocar la reunión el jefe de equipo 4 se asoma al lugar de la misma. Tras verme, convoca la reunión por megafonía. A las 21:15h. comienza la TOP 5. Asisten la maquinista del Robot de L8, Técnico de mantenimiento, el técnico de calidad (no participa) y acude el encargado que tampoco. El jefe de equipo 4 decide que la línea ha sido la 8 en el envasado, debido al tiempo de cambio de referencia excesivo. Su decisión no la apoya con datos (horas de parada, desperdicio...) ni lo compara con ningún objetivo ni con otras líneas. No hay evidencias que aseguren que ha rellenado el guión del encargado y ha controlado los KPIs durante el turno. En la reunión toma la palabra la maquinista y posteriormente explica el problema el técnico de mantenimiento. La acción a tomar la decide el jefe de equipo 4. Da por concluida la reunión y se queda ella sola rellenando la pizarra de la Top 5. Como responsable de la acción pone a "Maquinista Robot" aunque la maquinista ya se ha ido cuando rellenan la pizarra. La reunión dura en torno a 6/8 minutos.	En los momentos previos a convocar la reunión el jefe de equipo 4 parece pendiente de mí. Por lo tanto se puede entender que su forma de ejecutar las top 5 depende de circunstancias y no está estandarizada. La introducción a la reunión es pobre, sin mostrar evidencias de la elección de la línea. Por último el análisis de la causa del problema (robot sin probar y parámetro cambiados) y la solución (probar robot antes de futuros cambios y limpieza de codos) son generalistas. No se investiga la causa raíz y la acción elegida es como un comodín que siempre se elige ante estos problemas. Por último, rellena la pizarra cuando está sola. Por lo tanto no asegura, ni parece importarle la comunicación de las conclusiones al resto de convocados.
Jefe de Equipo 5	Martes -/-/-- Mañana	El jefe de Equipo 5 realiza una ronda de supervisión en toda la planta antes de comenzar reunión. A las 13:20h. actualiza la pizarra junto con mientras esperan a los participantes en la reunión. Participan los jefes de equipo 5 y 2, Jefe de equipo de mantenimiento, técnico de mantenimiento y puesto clave (maquinista de línea 14). El jefe de equipo 5 realiza una introducción presentando someramente los resultados de todas las líneas durante el turno. Selecciona el tema a tratar por el desperdicio causado en el puesto (200Kg.) Invita a la maquinista a explicar punto de vista, lo hace. Posteriormente el técnico de mantenimiento explica la intervención. Buscan glazos para la intervención participando en esta cuestión mantenimiento y los jefes de equipo. La maquinista no vuelve a intervenir. En la pizarra rellena la acción dudando de a quien hacer responsable. Finalmente pone 2 responsables, al técnico de mantenimiento y al responsable de mantenimiento que no está en la reunión. La reunión dura en tono a 15 minutos.	Buena introducción por parte de jefe de equipo 5. Realiza una presentación de todas las líneas y elige la línea con un criterio objetivo y medible. Estamos esperando 5-6 minutos a la maquinista y al técnico de mantenimiento. Hay que llamarles 2 veces. La maquinista sólo habla al principio de la reunión brevemente y durante la reunión no le vuelve a preguntar, a pesar de que podía aportar algo más. Las intervenciones las copan la gente de mantenimiento y los jefes de equipo. No tiene claro a quien poner de responsable y termina poniendo también a alguien que no está presente en la reunión. Dirige las intervenciones aunque no concede la palabra a la maquinista durante la búsqueda de la solución. Se excede en la duración, entre otras cosas, porque hubo que estar esperando a algunos convocados.

Jefe de Equipo 4	Martes -/-/--- Tarde	Lleva el guión del encargado relleno, elige la mejor opción, dedica poco tiempo para dar la información del resto de líneas (28"), durante la reunión con los colaboradores no separa lo que es incidencia, causa raíz y acción entremezclados todos los puntos y faltando fluidez a la hora de expresarse. El lenguaje no verbal está acompañado de muchos movimientos del cuerpo transmitiendo un estado de nerviosismo. Cuando detecta que la colaboradora del puesto clave no está de acuerdo con la acción, ella la clarifica y busca un punto de encuentro.	la incidencia se produce por una avería eléctrica, no domina la parte técnica y esto le hace sentirse menos segura y necesitar el apoyo de mantenimiento para escribir en el panel los datos.
Jefe de Equipo 2	Miércoles -/-/--- Mañana	Lleva el guión del encargado relleno, elige la mejor opción (no coge una incidencia de mundomix que ha parado la línea 6 Horas, a priori la más grave porque es repetitiva y esta puesta en marcha una acción para realizar en los próximos días). Informa sobre la situación del resto de líneas destacando lo que ha ido mal. Da datos del porque ha elegido el problema a tratar (tirada de paquetes por bajo peso en L-1). Pasa la palabra a la maquinista. Separa durante la reunión la definición del problema de la causa raíz, aunque tiende hablar mucho de la solución. Cuando tiene que escribir en el panel de TOP-5 no especifica la causa raíz aunque la conoce y no pone como otra acción el comunicar al resto de turnos lo realizado por la hornera. No repasa las acciones al finalizar la reunión.	Dirige la reunión para que no se le vaya de tiempo, controla no monopolizarla aunque sigue tendiendo a participar mucho cuando debe coger más un papel de preguntar para dirigir y reformular para confirmar lo entendido.

Jefe de Equipo 4	Miércoles -/-/--- Tarde	A las 21:00 se observa al jefe de equipo 4 haciendo la ronda junto con el encargado. A las 21:15h convoca por megafonía la reunión TOP 5. Acuden el jefe de equipo 4, el técnico de mantenimiento y la maquinista del puesto clave. Una vez iniciada la reunión acude el encargado. Explica el sentido de la Top 5 a la maquinista. Realiza una presentación del resto de líneas indicando que han ido todas bien. Explica que ha elegido la línea 14 porque ha habido una parada en la misma. Se observa que tiene relleno el guión del jefe de equipo aunque no realiza análisis cuantitativo, sólo una evaluación cualitativa. Invita a la maquinista a que explique el problema, preguntándole para aclarar el mismo. Posteriormente habla el técnico de mantenimiento, aunque éste lo hace de otro problema distinto. Mientras escribe en la pizarra, hay un intercambio de pareceres entre el encargado, técnico de mantenimiento y maquinista, al que Ma se suma una vez ha terminado de escribir. La reunión dura 7 minutos. Ma deja escrita la incidencia explicada por la maquinista pero no la que ha explicado el técnico de mantenimiento.	El jefe de equipo 4 realiza la ronda de supervisión previa acompañada de su encargado. Cumple con la metodología de desarrollo de la reunión. La incidencia registrada es adecuada aunque olvida u omite la incidencia explicada por el técnico de mantenimiento (el técnico de mantenimiento considera que su intervención es importante ya que ha modificado un mecanismo de forma provisional para hacer funcionar la línea). Sin esta modificación no se podría realizar esta referencia. Para lograr la solución definitiva habría que cambiar la pieza y no hay repuesto, por lo tanto es importante que se conozca este punto. En la pizarra no queda reflejada esta incidencia.
------------------	-------------------------------	---	---

REGISTRO OBSERVACIONAL DE LA FORMACIÓN

SESIÓN 3. Las situaciones trabajadas en la sesión de ayer con los encargados fueron:

Exigencia de la responsabilidad:

- Clarificar las responsabilidades de los jefes de equipo.
- Supervisar el cumplimiento de responsabilidades por parte de los jefes de equipo.
- Cuando se cumpla, reconocer su cumplimiento.
- Cuando no se cumpla, reconocer y llamar la atención.

Persona Encargado	Situación	Conducta observable: - Clarificación - Supervisión - Consecuencia	Análisis causal de la conducta
Encargado general. -/-/--- Mañana	Encargado y encargado general en el despacho.	Se le solicita a encargado 2 el guión del encargado del día anterior y comenta que no lo tiene por haber estado muy liado (el día anterior no tuvo ninguna incidencia excepcional) y comenta que luego lo hace. El encargado general no le recrimina el no haberlo hecho y más bien da a entender que no es importante.	El encargado general no se siente identificado con la herramienta del guión del encargado y no vela por su implantación. Debería haber reclamado que se hiciese máxime cuando el día anterior hubo un arranque de líneas.
Encargado general. -/-/--- Mañana	Top 30	Ha habido un problema el día anterior en la línea 5. Se acuerda revisar las gamas de limpieza y mantenimiento. Se pone la acción en el plan de mejoras. El encargado general recuerda que hay que poner un responsable y un plazo.	Asume una de las responsabilidades de su puesto, el plan general de mejoras.
Encargado 2 -/-/--- Mañana	Cambio de formato en envasado de L-2	Durante el cambio pasa varias veces y pregunta a mantenimiento como va. En ningún momento se observa que de indicaciones a mantenimiento, maquinista o al Jefe de Equipo respecto al tiempo previsto para el cambio y si tienen que tener en cuenta algún punto. Cuando el cambio termina no hace ninguna observación ni a favor ni en contra con respecto al tiempo tardado y los recursos utilizados.	No existe la costumbre en la planta de definir qué tiempo se espera para cada cosa. Lo importante es que salga bien. Estas situaciones se pueden aprovechar para delegar en los J.E. indicando que se espera de la situación y que respondan de los resultados.

Encargado general. -/-/--- Mañana	Las maquinistas de la línea 14 están haciendo un cambio de referencia a barritas.	Llega el encargado general acompañado por el jefe de equipo 4. El encargado general pregunta que es lo que les falta por hacer. Las maquinistas se lo dicen. El encargado general les indica las tareas que les faltan por realizar pero no exige un tiempo de realización. Emplea frases como "si no acabamos hoy, acabamos mañana" o "lo hacemos, cuando podamos".	No se acuerdan unos objetivos de realización, tampoco se marcan. Por lo tanto los subordinados no tienen claro los objetivos a alcanzar. Así pues nunca van a saber si lo han hecho bien o mal. No hay una orientación a resultados clara.
Encargado general. -/-/--- Mañana	Top 30	En la reunión el encargado general está informando sobre el arranque de la próxima semana. Con respecto a la línea 14 informa que arrancaran en el turno de tarde, o quizás a media mañana... cuando terminen de limpiar.	Durante esta semana ya ha habido recursos destinados a la limpieza para el arranque. No existen evidencias de que haya un control sobre los recursos necesarios para realizar las tareas. Tampoco hay un planificación, ni se marcan objetivos. Por tanto no es posible medir el desempeño.
Encargado general. Martes -/-/--- Mañana	Top 30	En la reunión se analiza el arranque de la línea 14 el lunes 21, que ha salido muy mal (con 5 horas de retraso). El encargado general comenta en la reunión que "nos estamos durmiendo en los laureles".	El encargado general mantiene un doble discurso, por un lado comunica a los colaboradores que "no hay prisa" para arrancar, sin exigir objetivos. Por otra parte, cuando informa en el comité de dirección de planta comenta que los colaboradores se están relajando.
Encargado 2. -/-/--- Mañana	Cambio de producto en amasado L1	Cuando hace la primera ronda le dice al amasador que le pone otra persona con el fin de ayudarlo a terminar antes el cambio. En la siguiente ronda le pide que se ponga a hacer la masa para adelantar. Al volver para confirmar que está todo terminado, la masa está sin hacer y el cambio terminado. Se ha retrasado 20 minutos.	En la primera transmisión de información no le marca un objetivo de tiempo y no reformula con el amasador como se deben distribuir las tareas para asegurar el objetivo. El amasador le nada al ayudante hacer una tarea que se podía haber hecho una vez preparada la masa mientras esta amasándose en la máquina. El encargado pudo haber delegado en la Jefe de Equipo la coordinación y la supervisión de las tareas. Cuando el encargado se dirige al colaborador para recriminarle que no se ha terminado a tiempo, no entra a enumerar el orden de las tareas que ha hecho y donde se ha equivocado para no volverlo a cometer. Sólo hace mención a que lleva muchos años en el puesto y que sabe lo que hay que hacer para cumplir el objetivo. La comunicación se hace en un tono alto y fuerte generando frustración en el colaborador que se defiende diciendo que todo el tiempo ha trabajado rápido y bien.

Encargado 3. Martes -/-/--- Tarde	Se le da una idea de mejora para recuperar producto de bajo peso.	Esta atenta a las sugerencias, analiza cuales pueden ser los frenos para ponerlas en marcha y que alternativas se pueden encontrar.	Es proactiva a todo lo que supone aumentar el rendimiento de la Mano de obra Directa y mejorar los índices de desperdicio. Ese mismo día pone en marcha estas sugerencias.
Encargado general. -/-/--- Tarde	Reunión Top 60	El jefe de planta realiza una presentación de la nueva forma que tiene el principal cliente de medir a sus proveedores. El encargado general realiza una dura crítica en voz alta a este cliente, principalmente sobre su forma de transportar y de la exigencia que tienen por el ahorro de costes.	Según la competencia orientación al cliente, no es un buen ejemplo que se critique tan duramente al principal cliente del grupo, y mucho menos en una reunión de este nivel a la que asisten los mandos de la planta, ya que puede desmotivar a mucha gente y crear desconfianza en el cliente, siendo este el principal responsable de la supervivencia de la planta.
Encargado 3. Miércoles -/-/--- Tarde	Cambio de producto en amasado L1	cuando hace la ronda y pasa por cabecera de L1 para ver cómo va el cambio, se dirige directamente al maquinista para recriminarle que no está realizada la masa.	Está presente el Jefe de Equipo y no se dirige a él para pedirle responsabilidades sobre la situación del cambio y el porqué de no estar terminadas algunas tareas. No existen evidencias de que anteriormente le hubiese marcado un objetivo.
Encargado 3. -/-/--- Mañana	Arranque de líneas	Durante el arranque han surgido diferentes averías que han provocado la parada de la línea 2 y retrasos en la línea 1. El encargado 3 trata de recolocar a los colaboradores en otras tareas. Asimismo trata de aumentar la ocupación de los colaboradores, con nuevas tareas como el envasado de galletas recuperadas. Durante la resolución del problema en la flow-pack de la línea 1 coordina a mantenimiento con el maquinista de producción para solventar el problema cuanto antes.	El encargado 3 es consciente de la implicación que tiene en los resultados un mal arranque y la desocupación de los colaboradores. Se le ve muy activa tratando de arrancar cuanto antes las líneas.

REGISTRO OBSERVACIONAL DE LA FORMACIÓN

SESIÓN 2. Las situaciones trabajadas en la sesión de ayer con los encargados (o con los jefes de equipo) fueron:

Sobre la TOP 5

1. Conseguir que los responsables (hornero, maquinista...) apunten todos los KPI's para recogerlos antes del TOP 5
2. Elegir la incidencia en base a una desviación en el KPI y decirlo en la reunión. Si es posible traducirlo a su lenguaje
3. Analizar las causas de los problemas
4. Dar las gracias al terminar la reunión

OBSERVACIONES TRAS SEGUNDA SESIÓN CON LOS JEFES DE EQUIPO:

Persona Jefe de equipo	Situación TOP 5	Conducta observable	Análisis causal de la conducta
Jefe de Equipo 5	Jueves --/--/---- Mañana	Lleva el guión del encargado relleno, elige la mejor opción (no coge incidencia en la Flow Pack L2 que ha parado la línea 1 Horas, a priori la más grave porque es una avería mecánica puntual). No trae a las personas adecuadas a la reunión, ha venido quien padece el problema (maquinista de envasado) y no quién lo origina (Encremadora-causa raíz). Informa sobre la situación del resto de líneas destacando lo que ha ido mal. En la línea 11 que es la elegida dice que el problema es por aumento de desperdicio, pero no da datos (la maquinista los da cuando le pregunta el jefe de fábrica). Pasa la palabra a la maquinista. No separa durante la reunión la definición del problema de la causa raíz, le tiene que ayudar el jefe de fábrica. Cuando tiene que escribir en el panel de TOP-5 no especifica la causa raíz, sino parte del problema y no clarifica las acciones y los responsables, da por terminada la acción cuando hay que comunicar a todos los turno, ¿quién lo va hacer?, ¿quién lo va a revisar?, ¿quién avisa al cuarto turno?, ¿es definitiva la acción o es puntual?. No repasa las acciones al finalizar la reunión.	Demuestra un conocimiento escaso en la línea 11 que es la ha presentado el problema. Tiene dificultades para separar problema y causa raíz, además no establece la acción teniendo en cuenta el alcance al resto de turnos y se queda en el suyo. Necesita una formación más profunda.
Jefe de Equipo 2	Jueves --/--/---- Mañana	Acompaña al jefe de equipo 5 en la reunión y valida los errores realizados salvo que si profundiza más en la búsqueda de la causa raíz y las acciones a realizar.	Demuestra un conocimiento escaso en la línea 11 que es la ha presentado el problema.

Jefe de Equipo 4	Jueves --/--/---- Tarde	Lleva el guión del encargado relleno, elige la mejor opción. Trae a las personas adecuadas. Informa sobre la situación del resto de líneas destacando lo que ha ido mal. En la línea 2 que es la elegida dice que ha ido mal pero no dice cual es el valor de KPI (previsto 532 Kg/H y conseguido 62 Kg/H). Pasa la palabra a la maquinista. No separa durante la reunión la definición del problema de la causa raíz, no utiliza la técnica de los 5 porqués, y la mayoría del tiempo hablan de la intervención de mantenimiento y que todo se debe a un atasco que debió haber por la mañana (en la mañana hubo una intervención de mantenimiento por avería eléctrica en el control de temperatura de las mordazas). Durante la reunión el lenguaje no verbal presenta nerviosismo, mordiendo constantemente el bolígrafo. Cuando tiene que escribir en el panel de TOP-5 no especifica la causa raíz, mientras escribe la reunión continua sin ser dirigida durante 2 min. No clarifica las acciones y los responsables (pone al a maquinista como responsable de informar al turno siguiente). No repasa las acciones al finalizar la reunión.	la incidencia se produce por una avería, no domina la parte técnica y esto le hace sentirse menos segura y necesitar el apoyo de mantenimiento para escribir en el panel los datos.
Jefe de Equipo 2	Viernes --/--/---- Mañana	Se observa a las 2 jefes de equipo a las 13:10h. haciendo la ronda previa. La reunión se convoca a las 13:26h. y comienza a las 13:30h. Acuden la chocolatera de la L2, jefe de equipo de mnto., jefe de equipo 2 y 5 (los dos jefes de equipo). Realiza un resumen de cómo ha ido el turno. Presenta el problema y lo analiza. Concede la palabra al jefe de mnto., que habla mucho pero sin decir nada. La chocolatera no hace casi uso de la palabra. El jefe de equipo 2 intenta cerrar la reunión pero no lo consigue y se vuelve a reavivar el debate. Realiza las conclusiones de la reunión una vez se ha ido la persona de calidad y la maquinista. La solución al problema (estandarizar procedimientos en todos los turnos) es óptima ya que busca atajar la causa raíz, pero le falta concreción. A las 13:40h. comenta: "Esto ya no es TOP 5, ahora estamos comentando entre nosotros". Pero todavía no ha escrito nada en la pizarra.	La reunión empieza tarde, probablemente porque no habían preparado la reunión a tiempo. Realiza una buena introducción presentando los datos de todas las líneas. Concede demasiado tiempo a mantenimiento y apenas a la chocolatera. Da la impresión que concede más valor al punto de vista del jefe de mantenimiento que a la chocolatera cuando es la chocolatera la que pasa más tiempo junto a la máquina. Buena intención para cerrar la reunión y gestionar el tiempo de la misma, pero no lo consigue y vuelve a comenzar la discusión. Excluye a la chocolatera y a calidad de la reunión antes de llegar a las conclusiones definitivas y escribirlas en la pizarra.

Jefe de Equipo 4	Lunes --/--/---- Mañana	Lleva el guión del encargado relleno, no ha detectado que en el panel de KPI de L-2 no está anotado el desperdicio, elige la mejor opción. Trae a las personas adecuadas. Informa sobre la situación del resto de líneas destacando lo que ha ido mal. En la línea 2 que es la elegida dice que ha ido mal e indica el valor de KPI. Pasa la palabra a la maquinista. Realiza preguntas para separar la definición del problema de la causa raíz, no utiliza la técnica de los 5 porqués. Durante la reunión el lenguaje no verbal es de tranquilidad mejorando con respecto a días anteriores. Cuando tiene que escribir en el panel de TOP-5 no da por terminada la reunión quedándose el equipo mirando (si todo está claro puede disolver la reunión y continuar ella rellenando). Solo anota la acción realizada como contingencia de lo ocurrido y no anota ninguna para evitar que vuelva a repetirse. (Limpieza y engrase realizado), podía a ver incluido una acción de revisar las gamas de mantenimiento y limpiezas para asegurar que siempre estará bien. No repasa las acciones al finalizar la reunión.	Como es una incidencia que se ha resuelto durante el turno, conoce todos los detalles y le hace sentirse más segura.
------------------	-------------------------------	--	--

<p>Jefe de Equipo 6</p>	<p>Lunes --/--/---- Tarde</p>	<p>Convoca la reunión a las 21:12h. A las 21:15h. empieza la reunión con jefe de equipo 6, jefe de equipo de mantenimiento y el laminador de la L2, posteriormente se incorpora jefe de equipo 1 y encargado 1. Jefe de equipo 6 le explica al colaborador en lo que consiste la TOP 5. Habla atropelladamente y sólo habla de los problemas basándose en las paradas que ha habido en la línea y en ningún otro KPI. Deja hablar primero al laminador y posteriormente habla el mecánico que le tiene que preguntar a jefe de equipo 6 de nuevo dónde está el problema porque no lo ha definido claramente. El jefe de equipo 6 trata de completar la pizarra rápidamente, escribe atropelladamente y el mismo se pregunta y se contesta. Sólo mantiene un diálogo con el mecánico, excluyendo al maquinista. Rellena el problema y la causa pero la acción no es capaz de rellenarla, entonces le dice al maquinista "la acción ya la veremos, tú vete si tienes que empezar". No le da las gracias. Al final de la reunión el encargado 1 se queda explicando ciertos puntos al jefe de mantenimiento ante la mirada de los jefes de equipo 1 y 6.</p>	<p>El jefe de equipo 6 es disciplinado y puntual para convocar la reunión. No sabe explicarle al maquinista el objetivo de la Top 5, (le comenta que van la línea que peor ha ido pero no habla de oportunidades de mejora...) No menciona la producción del turno, ni otros KPIs. A la hora de plantear el problema, no acierta. Plantea como problema la causa del mismo. La acción a tomar es generalista y no es capaz de presentar preguntas con el objetivo de llegar a la causa raíz. Sólo se dirige a mantenimiento, no haciendo participe de la reunión al puesto clave de la línea. Parece que tiene prisa por hacer esta tarea y habla atropelladamente.</p>
<p>Jefe de Equipo 4</p>	<p>Martes --/--/---- Mañana</p>	<p>La reunión es convocada a las 13:30h. Acuden maquinista envasado L14, técnico de calidad y jefe de equipo 4. También está convocado jefe de equipo de mnto. Pero la reunión comienza antes de que llegue, jefe de equipo 4 comenta "No esperamos a jefe de mantenimiento, no se si vendrá". El jefe de equipo 4 tiene relleno el guión del jefe de turno. Comenta que "todas las líneas han ido más o menos bien", así que decide como acción, cambiar el marcador del envasado de L14 de manual a automático para un tipo de referencia. La reunión dura 2-3 minutos y al final de la misma llega el jefe de mnto., el jefe de equipo 4 comenta "Ya hemos acabado pero te lo resumo un poco". El jefe de equipo 4 despide al resto de convocados, dándoles las gracias y se queda rellenando la pizarra junto con el jefe de mantenimiento.</p>	<p>La reunión es convocada y comienza 15 minutos tarde. Si la fábrica ha ido "más o menos bien" en el turno, entonces, ¿por qué ha comenzado con retraso? Da la impresión que la reunión es un trámite, ya que no se busca una oportunidad de mejora, simplemente rellenar el panel. Comenta que ha ido todo más o menos bien, pero en la fábrica ha habido desperdicio y alguna línea ha estado parada 25 minutos (se supone que por alguna causa). No se presentan datos de desperdicio, ni de producción en la reunión. No se espera a mantenimiento para comenzar y al final de la reunión se despide a todo el mundo y se rellena la pizarra junto a la persona de mantenimiento, siendo los responsables de la acción tanto éste como la jefa de turno. Por lo tanto resulta contradictorio que en un primer momento no se espere para la reunión al que va a ser el responsable de la solución del problema. Por otro lado parece que el resto de convocados están de simples comparsas.</p>
<p>Jefe de Equipo 1</p>	<p>Martes --/--/---- Tarde</p>	<p>Lleva el guión del encargado relleno, los paneles de KPI están rellenos, elige la mejor opción. Trae a las personas adecuadas. Informa de forma muy desordenada e incompleta sobre la situación del resto de líneas. En la línea 2 que es la elegida no hace mención a que el indicador que ha ido mal es el KPI de desperdicio (50 Kg /turno). Pasa la palabra a la maquinista reformulando el problema. Realiza preguntas para separar la definición del problema de la causa raíz pero lo hace muy desordenadamente, no utiliza la técnica de los 5 porqués. Durante la reunión el lenguaje no verbal es de nerviosismo, entrecorta las frases siendo una comunicación muy irregular. Da por terminada la reunión dejando ir al maquinista con la acción de contingencia definida pero no la acción de aseguramiento de no volver a ocurrir. Cuando tiene que escribir en el panel de TOP-5 lo hace de forma incompleta, las acciones no se apuntan (escribe "hecha orden de trabajo") debería haber anotado "desmontado rodillo y sacado tornillo -contingencia-: desmontar en el siguiente cambio y revisar porque ha roto tornillo; dar formación a los maquinistas de que cuando se repita la incidencia se puede desmontar en 10 min. y corregir en lugar de esperar y tirar 50 KG / turno. No repasa las acciones al finalizar la reunión.</p>	<p>Esta nerviosa, realiza la reunión con una comunicación muy entrecortada y de forma insegura. El jefe de equipo 6 la ayuda a centrarse en las cuestiones principales de la TOP-5.</p>
<p>Jefe de equipo 4</p>	<p>Miércoles --/--/---- Mañana</p>	<p>Lleva el guión del encargado relleno, elige la mejor opción. No trae a las personas adecuadas. viene al principio solo el maquinista y a media reunión se incorpora una persona de mantenimiento que no conoce la incidencia, la maquinista que ha venido es la que sufre la incidencia y no la que la genera (no conoce el porqué de las cosas). Informa sobre la situación del resto de líneas destacando lo que ha ido mal. En la línea 10-11 que es la elegida no dice porque ha ido mal y pregunta directamente por el problema a la maquinista. No separa durante la reunión la definición del problema de la causa raíz, no utiliza la técnica de los 5 porqués, no se queda definida la causa raíz (no se escribe en el panel), dedican 45 segundos a definir el problema y nada en buscar las causas. Durante la reunión el lenguaje no verbal es correcto. Cuando tiene que escribir en el panel de TOP-5 no escribe la causa raíz. No profundiza en las acciones y se traslada hacer un seguimiento en el turno siguiente. No repasa las acciones al finalizar la reunión.</p>	<p>Realiza la reunión a las 13:40 cerca del final del turno. Da la impresión de que como el día ha ido bien como una incidencia para cubrir el expediente. No está lo suficientemente preparada la reunión. Tenía que haber traído a la encremadora y a la persona de mantenimiento que había actuado por la mañana. Viendo los datos de desperdicio se ve que el problema viene desde la noche.</p>

<p>Jefe de Equipo 6</p>	<p>Miércoles --/--/---- Tarde</p>	<p>El jefe de equipo 6 convoca la reunión por megafonía a las 21:10h. A la reunión acude un mecánico y el maquinista de dragas. Al comienzo de la reunión les da las gracias por acudir a la reunión. El jefe de equipo 6 comenta, "a ver si viene calidad, y si no empezamos". Se observa que trae relleno el guión del encargado. Comienza la reunión. Realiza una introducción diciendo que la línea 1 y 2 han ido bastante bien en la producción pero no habla de números. Elige la línea 10 para la reunión, de la que comenta que la producción ha ido mal pero no muestra datos de producción, ni de paradas o desperdicio. La reunión la gestiona como si fuera un "careo" entre el mecánico y el maquinista. El jefe de equipo 1, aparece en la reunión. Hace algún comentario y se va. A la hora de rellenar la pizarra, se pregunta y se responde él mismo. Rellena él sólo el problema, la causa, la acción... Da las gracias educadamente al final de la reunión. La reunión dura 7 minutos.</p>	<p>El jefe de equipo 6 es disciplinado a la hora de preparar y convocar la reunión. Muestra muchas ganas de realizar bien la reunión aunque también presenta deficiencias en el análisis y dificultades a la hora de comunicarse. No basa sus afirmaciones acerca de que una línea va mejor o peor en datos numéricos (velocidad con respecto a la nominal, paradas, desperdicios...). A la hora de realizar el análisis, habla atropelladamente y parece tener prisa por tener algo escrito. Sólo pide a los demás participantes de la reunión que cuenten lo que han hecho pero no les hace participar en las soluciones. Le cuesta realizar el análisis de la causa raíz ya que no busca las causas que subyacen en las paradas. Su muestra cortés con los participantes en la reunión y el tiempo no se le va de las manos.</p>
<p>Jefe de Equipo 4</p>	<p>Jueves --/--/---- Mañana</p>	<p>La reunión se convoca a las 13:43h. Acuden la maquinista que está en el robot de la L3, el jefe de equipo de mantenimiento y un colaborador de mantenimiento. Lleva el guión del jefe de equipo rellenado. El jefe de equipo 4 explica lo que es la TOP 5 a la maquinista que es la primera vez que acude. "Es una reunión para mejorar". Habla de que las líneas han ido bien pero no aporta datos numéricos que lo corroboren. Elige como línea a tratar la 3 pero tampoco se apoya en los KPIs para reforzar esta decisión. La elige porque se ha estropeado un brazo de los 2 que tiene el robot. La maquinista no vuelve a hablar nada en toda la reunión. El jefe de equipo 4 no le pregunta nada. La reunión se basa en que el jefe de mantenimiento le dicta al jefe de equipo 4 lo que tiene que poner en cada uno de los apartados que componen la pizarra. Al final de la reunión que dura 6 minutos, da las gracias y dice a los participantes que ya se pueden ir.</p>	<p>La reunión es convocada 30 minutos más tarde de la hora normalizada para la misma. La explicación que se da de la TOP 5 a la nueva participante es pobre. No se usan criterios objetivos para justificar la elección de la línea a tratar. Por ejemplo la línea 14 durante el turno ha tenido una velocidad de 300Kg./h sobre un nominal de 750 y un desperdicio de 500Kg, estando parada 2h y 52 minutos por problemas mecánico. El jefe de equipo 4 considera que este arranque ha sido "bueno". La línea elegida ha sido la 3, que ha producido 86,6Kg/h sobre un nominal de 168Kg./h y un desperdicio de 50Kg. Un tiempo de parada de 2h. y 10 minutos, de los cuales 1h y 15 minutos han sido por relevos y las elecciones sindicales (pero no por problemas mecánicos). Por lo tanto, en base a los números la línea 14 ha ido bastante peor. (Este análisis de datos no ha sido hecho por el jefe de equipo). Así pues, solo ha elegido esta línea por la percepción que ha podido tener. En la reunión no le ha dado la palabra a la maquinista y ha sido el jefe de equipo de mantenimiento el que ha dictado la reunión. Con estas evidencias, da la impresión que la TOP5 no se usa como herramienta útil de mejora, sino como una obligación que hay que rellenar para "cumplir".</p>
<p>Jefe de Equipo 1</p>	<p>Jueves --/--/---- Tarde</p>	<p>Lleva el guión del encargado relleno, los paneles de KPI están rellenos, elige la mejor opción. Trae a las personas adecuadas. Informa de forma muy desordenada sobre la situación del resto de líneas. La línea 2 la elige para buscar cual es la causa por la que se paran tantas veces los brazos del robot. Pasa la palabra a la maquinista. Realiza preguntas para separar la definición del problema de la causa raíz pero lo hace muy desordenadamente, no utiliza la técnica de los 5 porqués. La comunicación es desordenada mezclando causas con incidencias. Escribe una acción definitiva (colocar fundas en los CBT cuando no funcionen) pero no escribe ninguna de contingencia que se pudiese hacer en los siguientes turnos (ej. limpieza de los CBT y repetir cuando se fabriquen nevados). Cuando tiene que escribir en el panel de TOP-5 lo hace de forma incompleta y con una comunicación muy escueta y de difícil comprensión por otros jefes de equipo. (ej. "Ventiladores muy sucios" "Los ventiladores de los cuadros de control (robot) están sucios" ; "taparlos con fundas" "hacer unas fundas para tapar los cuadros de control del robot"). No repasa las acciones al finalizar la reunión.</p>	<p>Está menos nerviosa que en otras ocasiones. No se siente segura al estar tratando una cuestión técnica, le tiene que ayudar la maquinista a escribir las acciones, de hecho la maquinista le dice que poner en la incidencia y en la causa de una forma acertada pero ella hace caso omiso y lo pone de forma incompleta.</p>

<p>Jefe de Equipo 4</p>	<p>Viernes --/--/---- Mañana</p>	<p>Lleva el guión del encargado relleno, no ha detectado que en el panel de KPI de L-3 no está relleno, panel de alarma L9 no se ha rellenado en todo el turno, KG / H línea se ha rellenado a la 13:00 H, elige la mejor opción. Trae a las personas adecuadas. Informa sobre la situación del resto de líneas destacando lo que ha ido mal. En la línea 2 que es la elegida dice lo que ha ido mal e indica el valor de KPI. Pasa la palabra a la maquinista. Realiza preguntas para separar la definición del problema de la causa raíz, no utiliza la técnica de los 5 porqués, pierde por momentos la atención sobre la reunión al estar presente el encargado que hace de moderador. Durante la reunión no cuida el lenguaje no verbal y se apoya en el atril dejando mucha inclinación en su cuerpo. Da por terminada la reunión y se queda escribiendo en el panel de TOP-5. Anota tanto la acción principal como la de contingencia, en la causa pone "resistencia fría" pero no indica el porqué aunque se ha hablado en la reunión "sonda no funciona". No repasa las acciones al finalizar la reunión.</p>	<p>Hay que trabajar el entender la diferencia entre la definición del problema, los efectos observados, las causas que intervienen y la causa raíz. Explicarle la importancia de las cosas que transmitimos con el lenguaje no verbal.</p>
<p>Jefe de Equipo 6 Jefe de Equipo 1</p>	<p>Lunes --/--/---- Mañana</p>	<p>El jefe de Equipo 1 convoca la reunión a las 13:13h Trae relleno el guión del jefe de turno. Dice que la reunión la tiene que llevar el jefe de equipo 6 porque van a hablar de las dragas. Pero dice que mientras viene, va a presentar como han ido las líneas en el turno. En la reunión está un técnico de mnto. Y el maquinista de las dragas. La descripción que el jefe de equipo 1 hace de cómo han ido las líneas es, "esta línea ha ido, ha ido mal, o tira mucho...". Llego el jefe de equipo 6 y retoma el la reunión. El problema en dragas es una avería de la que ya han pedido la pieza para su reparación. El maquinista apenas habla 10 segundos al principio. El jefe de equipo 6 rellena la pizarra preguntando al técnico de mnto. La reunión dura 6/7 minutos. No dan las gracias al final de la reunión.</p>	<p>El jefe de equipo 1 convoca la reunión pero tiene que esperar al jefe de equipo 6 para que la realice. La descripción que realiza el jefe de equipo 1 de cómo ha ido el turno es pobre. No aporta datos. El jefe de equipo 6 no basa la elección del problema en datos medibles (en los KPIs) sino en percepciones. El jefe de equipo 6 a pesar de sus "deficiencias técnicas" a la hora de elegir la causa raíz, es voluntarioso y toma la iniciativa a la hora de liderar la reunión. Por el contrario el jefe de equipo 1 no toma iniciativas y espera a que sea el jefe de equipo 6 el que haga la TOP 5, eludiendo así su responsabilidad. La gestión del tiempo es correcta pero hay poca participación de los colaboradores participantes en la reunión.</p>
<p>Jefe de Equipo 3</p>	<p>Lunes --/--/---- Tarde</p>	<p>Lleva el guión del encargado relleno, los paneles KPI están rellenos, panel de alarmas rellenos y elige la mejor opción. Trae a las personas adecuadas. Informa sobre la situación del resto de líneas destacando lo que ha ido mal. En la línea 6 que es la elegida dice lo que ha ido mal e indica el valor de KPI que no se ha alcanzado. Pasa la palabra a la maquinista. Realiza preguntas para separar la definición del problema de la causa raíz, no utiliza la técnica de los 5 porqués, esto le lleva a quedarse en la primera causa "falta presión en el circuito de aire y los cilindro no tensan la cadena cayendo el molde", no se profundiza en la causa raíz que es porque no tenemos presión de aire y en la fabricación anterior si. La acción realizada al no orientarla hacia la causa raíz es de contingencia "subir la presión y revisarla al entrar en cada turno". Durante la reunión cuida el lenguaje no verbal transmitiendo tranquilidad y seguridad. Da por terminada la reunión y se queda escribiendo en el panel de TOP-5. Anota las dos acciones teniendo en cuenta que la de revisar debe trasladarse hasta el turno entrante de la semana siguiente. Repasa las acciones al finalizar la reunión.</p>	<p>Realiza adecuadamente la reunión y solo es necesario profundizar en la práctica de los 5 porqués.</p>
<p>Jefe de Equipo 1</p>	<p>Martes --/--/---- Mañana</p>	<p>Lleva el guión del encargado relleno por los KPI pero no están rellenas todas las incidencias acontecidas, los paneles de KPI tienen errores no detectados en su última ronda (KPI L6 mal anotado, KPI L1 falta el peso medio, elige la mejor opción. Trae a las personas adecuadas. Informa de forma muy desordenada e incompleta sobre la situación del resto de líneas, en general su expresión es "todo ha ido bien". En la línea 10 que es la elegida no hace mención a que el indicador que ha ido mal es el KPI de disponibilidad de línea (parada la línea por una avería 2 H). Pasa la palabra a la maquinista reformulando el problema. Realiza preguntas para separar la definición del problema de la causa raíz pero lo hace muy desordenadamente, no utiliza la técnica de los 5 porqués. El problema es que un tornillo se ha soltado en la DRAGA, la reunión se centra en la acción realizada y no en el porqué se ha aflojado el tornillo y si puede ocurrir en otros. Durante la reunión el lenguaje no verbal es de nerviosismo, entrecorta las frases siendo una comunicación muy irregular. No encuentra el vocabulario adecuado para anotar el problema y la causa, necesita la ayuda del maquinista y el operador de mantenimiento. La acción decidida es de contingencia "apretar tornillo" no se pone ninguna acción de buscar porque se ha aflojado y de revisar si se afloja pasado varios turnos. Revisa las acciones pendientes al finalizar la reunión.</p>	<p>Esta nerviosa, realiza la reunión con una comunicación muy entrecortada y de forma insegura.</p>

Jefe de Equipo 3	Martes --/--/---- Tarde	El jefe de Equipo 3 convoca la reunión a las 21:10h. Llega a la reunión con el guión del encargado relleno. A la reunión asiste el maquinista de dragas y el jefe de equipo de mnto. El encargado 3 llega justo al acabar la reunión y le pregunta al jefe de equipo 3 por el tema que trataron. El jefe de equipo 3 realice la presentación del turno. Realiza una valoración cualitativa de las líneas pero no cuantitativa, no aporta valores numéricos de las velocidades de línea, tiempos de parada y/o desperdicios. Elige un problema en la bomba de la draga 10. Deja explicar el problema al maquinista, posteriormente habla el mecánico. Durante la exposición de ambos pregunta el porqué de cada cosa, buscando la causa raíz. Tras la exposición, lidera la búsqueda de soluciones. Sabe diferenciar entre la solución momentánea que se ha tomado para salir al paso y la solución definitiva que requiere elevar a la TOP 30. Hace responsable de la solución a cada participante en su campo y rellena la pizarra. Da las gracias al final de la reunión. Acaba a las 21:17h.	El jefe de equipo 3 trae preparada la reunión. Tiene muy claro lo que persigue. Le falta aportar los datos numéricos (KPIs). Hace un excelente análisis de la causa raíz. Es solvente a la hora de buscar soluciones. Sabe diferenciar entre lo que es una solución momentánea y lo que es la solución definitiva. Sabe involucrar y hace responsable a todos los asistentes en la toma de decisiones. Gestiona el tiempo de la reunión adecuadamente.
Jefe de Equipo 6	Miércoles --/--/---- Mañana	Lleva el guión del encargado relleno, los paneles KPI están rellenos, panel de alarmas rellenos y elige la mejor opción. Trae a las personas adecuadas. Informa sobre la situación del resto de líneas de forma escueta y sin destacar ningún KPI. Identifica la que ha ido mal, Línea 6 pero no menciona que el KPI que ha ido mal es el de disponibilidad de línea por exceso de tiempo de parada. Pasa la palabra a la maquinista reformulando el problema. Realiza preguntas para separar la definición del problema de la causa raíz, no utiliza la técnica de los 5 porqués hasta el final quedándose en la segunda causa. "Pistones manchados de chocolate por falta de retenes" no pregunta porque faltan. Identifica dos acciones una de contingencia y otra definitiva. Anota el panel según se desarrolla la reunión permitiéndole seguir un orden y separar los conceptos. Repasa las acciones al finalizar la reunión.	Realiza adecuadamente la reunión y solo es necesario profundizar en la práctica de los 5 porqués.

Persona Jefe de Equipo	Situación	Conducta observable: - Clarificación - Supervisión - Consecuencia	Análisis causal de la conducta
Jefe de Equipo 4 --/--/---- Mañana	Cambio de formato en envasado de L-2	Durante el cambio pasa varias veces por la zona: 12:25 Confirma el comienzo del cambio pero no interrelaciona con nadie. 12:43 Pregunta a mantenimiento por la situación y le piden que traiga algo. 12:50 Trae lo solicitado. 12:55 Pasa por la zona, toma datos de los KPIs pero no interrelaciona con nadie. 13:20 Viene a la zona, pregunta a mantenimiento, no pregunta nada a la maquinista, decide conjuntamente con mantenimiento poner en marcha la mitad de la línea. Revisa film y fechas. Está hasta que mantenimiento da por finalizado el cambio 13:38. Durante este tiempo no pregunta al maquinista por las tareas realizadas y tampoco hace ninguna observación buena o mala sobre las mismas. Durante 5 minutos tiene una actitud distendida con un compañero de mantenimiento, intercambiando risas, etc... Es observada por el resto de colaboradores.	No tengo evidencias de que el Encargado le haya solicitado pedir responsabilidades a sus colaboradores por el tiempo en que se realice el cambio. Estas situaciones se pueden aprovechar para ver la implicación de los maquinistas para realizar las tareas en el tiempo previsto y hacerles responder de los resultados.

Jefe de Equipo 4 -/-/-/ Mañana	Realización de la TOP-5	No informa por megafonía de que va a realizar la TOP-5. Cuando baso a las 13:40 por el panel de TOP-5 no está relleno. cuando vuelvo a pasar a las 13:43 esta con dos personas de mantenimiento escribiendo en el panel de TOP-5, le pregunto y me dice que ha realizado una reunión rápida por no disponer de más tiempo. Cuando pregunto a la maquinista de la L3 sobre cómo ha ido la TOP-5 me indica que solo la han llamado 20 seg. para decir la avería que ha tenido y que se ha vuelto rápidamente. (No le han informado de ningún dato y no ha existido ningún debate)	No interioriza la TOP-5 como una herramienta para mejorar y se limita hacer el trámite establecido.
Jefe de Equipo 1. -/-/-/ Mañana	Transmisión de órdenes a operario de línea.	El encargado 1, le transmite al jefe de equipo 1 que indique a un colaborador de línea que deje de limpiar y haga otra cosa debido al plan de producción. El jefe de equipo se dirige al colaborador diciendo "ha dicho el encargado 1 que dejes de limpiar y...".	El jefe de equipo 1 transmite las indicaciones como si fuera un capricho de su encargado el que el colaborador cambiara de tarea cuando son exigencias de producción. El jefe de equipo 1 elude la responsabilidad de su puesto, poniendo por pantalla al encargado 1 para no asumir la responsabilidad de dar una orden.
Jefe de Equipo 6. -/-/-/ Mañana	Cambio de formato en línea 14	Hay una colaboradora limpiando las lonas. El jefe de equipo 6 le apremia para que finalicen el cambio y empiecen la producción. Ésta le recrimina que lleva toda la mañana limpiando, y que aunque él no esté también trabaja. El jefe de equipo 6 no contesta y se aparta.	El jefe de equipo 5 rehúye la confrontación con la colaboradora.
Jefe de Equipo 6. -/-/-/ Mañana	Cambio de producto en amasado L1	Se incorpora a realizar el cambio de amasado en L1, directamente se pone a limpiar y le da indicaciones al colaborador para limpiar una zona, cuando el colaborador termina se queda esperando la siguiente indicación. No le clarifica objetivo y no supervisa las tareas.	No se dirige al colaborador del puesto clave para clarificarle cuales son las tareas que realizarán cada uno, donde tendrán que estar juntos y cuál es el objetivo marcado para el tiempo que tienen. El solo se dedica a decir tenemos prisa y a realizar las tareas corriendo. (cuidado con el riesgo de accidente al actuar de esta forma y saltamos algunas normas básicas de seguridad) E] protector de ojos usando manguera de aire.
Jefe de Equipo 3. -/-/-/ Tarde	Cambio de producto en amasado L1	Se incorpora al cambio de producto que está finalizando. No se dirige a los colaboradores para definirles el objetivo que tienen y como debe coordinar las tareas para finalizar el cambio.	A los poco minutos de estar en la zona se produce una avería en laminado de Línea 2 y distrae su atención.
Jefe de Equipo 1 y 6. -/-/-/ Mañana	Maquinista línea 5	La maquinista de la línea 5 comenta que no puede apuntar el KPI en la pizarra porque no tiene rotulador. Ayer se lo pidió al jefe de equipo y esta mañana lo ha vuelto a pedir. Los jefes de equipo le han dicho que no han subido a las oficinas y que se los llevan del puesto.	Si los colaboradores no tienen material para apuntar los KPIs, no se les puede exigir que lo hagan. Ponen excusas por no cumplir con el colaborador pero no le llevan ninguna solución y el resultado es que no se escribe el KPI en la pizarra.

REGISTRO OBSERVACIONAL DE LA FORMACIÓN

SESIÓN 4. Las situaciones trabajadas en la sesión de ayer con los jefes de equipo fueron:

Exigencia de la responsabilidad:

Clarificar las responsabilidades de los puestos clave de la línea.

Supervisar el cumplimiento de responsabilidades por parte de los puestos clave de la línea.

Cuando se cumpla, reconocer su cumplimiento.

Cuando no se cumpla, reconocer y llamar la atención.

Persona Jefe de Equipo	Situación	Conducta observable: - Clarificación - Supervisión - Consecuencia	Análisis causal de la conducta
Jefe de Equipo 4 -/-/-/ Mañana	Cambio de formato en envasado de L-2	Durante el cambio pasa varias veces por la zona: 12:25 Confirma el comienzo del cambio pero no interrelaciona con nadie. 12:43 Pregunta a mantenimiento por la situación y le piden que traiga algo. 12:50 Trae lo solicitado. 12:55 Pasa por la zona, toma datos de los KPIs pero no interrelaciona con nadie. 13:20 Viene a la zona, pregunta a mantenimiento, no pregunta nada a la maquinista, decide conjuntamente con mantenimiento poner en marcha la mitad de la línea. Revisa film y fechas. Está hasta que mantenimiento da por finalizado el cambio 13:38. Durante este tiempo no pregunta al maquinista por las tareas realizadas y tampoco hace ninguna observación buena o mala sobre las mismas. Durante 5 minutos tiene una actitud distendida con un compañero de mantenimiento, intercambiando risas, etc... Es observada por el resto de colaboradores.	No tengo evidencias de que el Encargado le haya solicitado pedir responsabilidades a sus colaboradores por el tiempo en que se realice el cambio. Estas situaciones se pueden aprovechar para ver la implicación de los maquinistas para realizar las tareas en el tiempo previsto y hacerles responder de los resultados.

Jefe de Equipo 4 ----- Mañana	Realización de la TOP-5	No informa por megafonía de que va a realizar la TOP-5. Cuando paso a las 13:40 por el panel de TOP-5 no está relleno, cuando vuelvo a pasar a las 13:43 esta con dos personas de mantenimiento escribiendo en el panel de TOP-5, le pregunto y me dice que ha realizado una reunión rápida por no disponer de más tiempo. Cuando pregunto a la maquinista de la L3 sobre cómo ha ido la TOP-5 me indica que sólo la han llamado 20 seg. para decir la avería que ha tenido y que se ha vuelto rápidamente. (No le han informado de ningún dato y no ha existido ningún debate)	No interioriza la TOP-5 como una herramienta para mejorar y se limita hacer el trámite establecido.
Jefe de Equipo 1. ----- Mañana	Transmisión de órdenes a operario de línea.	El encargado 1, le transmite al jefe de equipo 1 que indique a un colaborador de línea que deje de limpiar y haga otra cosa debido al plan de producción. El jefe de equipo se dirige al colaborador diciendo "ha dicho el encargado 1 que dejes de limpiar y...".	El jefe de equipo 1 transmite las indicaciones como si fuera un capricho de su encargado el que el colaborador cambiara de tarea cuando son exigencias de producción. El jefe de equipo 1 elude la responsabilidad de su puesto, poniendo por pantalla al encargado 1 para no asumir la responsabilidad de dar una orden.
Jefe de Equipo 6. ----- Mañana	Cambio de formato en línea 14	Hay una colaboradora limpiando las lonas. El jefe de equipo 6 le apremia para que finalicen el cambio y empiecen la producción. Esta le recrimina que lleva toda la mañana limpiando, y que aunque él no esté también trabaja. El jefe de equipo 6 no contesta y se aparta.	El jefe de equipo 5 rehúye la confrontación con la colaboradora.
Jefe de Equipo 6. ----- Mañana	Cambio de producto en amasado L1	Se incorpora a realizar el cambio de amasado en L1, directamente se pone a limpiar y le da indicaciones al colaborador para limpiar una zona, cuando el colaborador termina se queda esperando la siguiente indicación. No le clarifica objetivo y no supervisa las tareas.	No se dirige al colaborador del puesto clave para clarificarle cuales son las tareas que realizarán cada uno, donde tendrán que estar juntos y cuál es el objetivo marcado para el tiempo que tienen. El solo se dedica a decir tenemos prisa y a realizar las tareas corriendo. (cuidado con el riesgo de accidente al actuar de esta forma y saltamos algunas normas básicas de seguridad) Ej. protector de ojos usando manguera de aire.
Jefe de Equipo 3. ----- Tarde	Cambio de producto en amasado L1	Se incorpora al cambio de producto que está finalizando. No se dirige a los colaboradores para definirles el objetivo que tienen y como debe coordinar las tareas para finalizar el cambio.	A los poco minutos de estar en la zona se produce una avería en laminado de Línea 2 y distrae su atención.
Jefe de Equipo 1 y 6. ----- Mañana	Maquinista línea 5	La maquinista de la línea 5 comenta que no puede apuntar el KPI en la pizarra porque no tiene rotulador. Ayer se lo pidió al jefe de equipo y esta mañana lo ha vuelto a pedir. Los jefes de equipo le han dicho que no han subido a las oficinas y que se los llevan del puesto.	Si los colaboradores no tienen material para apuntar los KPIs, no se les puede exigir que lo hagan. Ponen excusas por no cumplir con el colaborador pero no le llevan ninguna solución y el resultado es que no se escribe el KPI en la pizarra.

Anexo 10: Propuestas de equipos de trabajo de mandos intermedios.

**3 PROPUESTAS DE COMPOSICIÓN DE EQUIPOS DE
MANDOS INTERMEDIOS PARA LA FÁBRICA**

FECHA:

PROPUESTA 1: ETAPA TRANSICIÓN 1.

TURNO N°	ENCARGADO DE PRODUCCIÓN	JEFES DE EQUIPO
1	ENCARGADO 2	JEFE DE EQUIPO 1* NUEVO JEFE DE EQUIPO
2	ENCARGADO 4	JEFE DE EQUIPO 3 OPERARIO PROMOCIONADO
3	ENCARGADO 3	JEFE DE EQUIPO 2 ¿JEFE DE EQUIPO 4?
4	ENCARGADO 1	JEFE DE EQUIPO 5 JEFE DE EQUIPO 6*

Los jefes de equipo 1 y 6 se mantendrían en el puesto mientras se contrata a dos nuevos jefes de equipo. El jefe de equipo 4 estaría a prueba. Los nuevos jefes de equipo comparten turno con personal experimentado. El nuevo jefe de equipo aprendería del encargado 2 que conoce bien la planta y es un buen encargado. El operario promocionado aprendería del jefe de equipo 3. Asimismo el jefe de equipo 3 compensaría las limitaciones del encargado 4 y esto le serviría para adquirir más responsabilidad ante una futura promoción. El jefe de equipo 2 compensaría las limitaciones en el análisis del encargado 3 y el jefe de equipo 4. Por otro lado, el encargado 3 tendría mando sobre el jefe de equipo 4. En el equipo del encargado 1 introduciríamos al jefe de equipo 5, que es disciplinada para seguir las órdenes de su encargada y buena trabajadora en equipo.

PROPUESTA 2: ETAPA FINAL OPCIÓN 1

TURNO N°	ENCARGADO DE PRODUCCIÓN	JEFES DE EQUIPO
1	ENCARGADO 2	A CONTRATAR 1 NUEVO JEFE DE EQUIPO
2	JEFE DE EQUIPO 3	JEFE DE EQUIPO 2 OPERARIO PROMOCIONADO
3	ENCARGADO 3	ENCARGADO 4 A CONTRATAR 2
4	ENCARGADO 1	JEFE DE EQUIPO 5 A CONTRATAR 3

El jefe de equipo 4 no supera la fase de prueba. Al promocionar al jefe de equipo 3 a encargado, le acompañaríamos del jefe de equipo 2 que es una buena jefa de equipo y del operario promocionado que ya estará formado y tiene experiencia en planta y liderazgo. Asimismo el encargado 4 pasaría a jefe de equipo en el turno del encargado 3. Ambas mantienen una buena relación y aceptaría su nuevo rol.

PROPUESTA 3: ETAPA FINAL OPCIÓN 2

TURNO N°	ENCARGADO DE PRODUCCIÓN	JEFES DE EQUIPO
1	ENCARGADO 2	A CONTRATAR 1 NUEVO JEFE DE EQUIPO
2	ENCARGADO 3	JEFE DE EQUIPO 2 JEFE DE EQUIPO 4
3	ENCARGADO 1	JEFE DE EQUIPO 5 OPERARIO PROMOCIONADO
4	JEFE DE EQUIPO 3	ENCARGADO 4 A CONTRATAR 2

Si el jefe de equipo 4 pasara la fase de prueba, el encargado 4 pasaría como jefe de equipo del jefe de equipo 3. Este último pasaría a encargado y se vería apoyado por una persona con conocimiento del puesto como es el encargado 4. En el equipo del encargado 3 introduciríamos a una jefa de equipo como el jefe de equipo 2 que tiene capacidad analítica y buen conocimiento de herramientas informáticas. Por otro lado el operario promocionado aprendería de una buena encargada como el encargado 1 y se complementarían con el jefe de equipo 5 en los procesos de planta.