

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN  
GERENCIA DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE LIDERAZGO  
EN FÁBRICA CAYAMBE COMO CAMINO HACIA EMPRESA LEAN**

**ING. NÉSTOR VICENTE JIMÉNEZ HARO**

**DIRECTOR: MBA. VÍCTOR HUGO RAMÍREZ LAFUENTE**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: SISTEMAS DE GESTIÓN DE  
PRODUCCIÓN Y OPERACIONES**

**QUITO, ABRIL 2017**

**DIRECTOR:**

MBA. Víctor Hugo Ramírez Lafuente

**INFORMANTES:**

MSc. Hernán Carrillo Villarroel

MBA. Paúl Idrobo Dávalos

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo lo dedico a Dios por haberme entregado a dos ángeles maravillosos: mis padres que, a través de su amor incondicional, han sabido guiar mi camino, y a toda mi familia que siempre ha estado apoyándome en mis logros.

*Néstor*

## **AGRADECIMIENTO**

Un especial agradecimiento a Pamme, por su cariño, por los consejos que durante estos años me han transmitido grandes enseñanzas, por ser la principal protagonista de sueños alcanzados.

Finalmente, quiero agradecer a Víctor Hugo, quien supo guiarme en el desarrollo del proyecto. Agradezco también a los personeros de Nestlé que me permitieron trabajar en el fascinante tema de mi trabajo académico.

*Néstor*

## ÍNDICE

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	<b>xii</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>1. ANTECEDENTES</b> .....	<b>3</b>
1.1 HISTORIA.....	3
1.2 MISIÓN.....	5
1.3 VISIÓN.....	5
1.4 PRINCIPIOS CORPORATIVOS.....	6
1.5 PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LIDERAZGO.....	15
1.6 CÓDIGO DE CONDUCTA.....	21
1.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE FÁBRICA CAYAMBE.....	23
1.8 MAPA DE PROCESOS.....	25
1.9 MATRIZ DE LIDERAZGO NESTLÉ.....	27
1.9.1 Factores del Éxito.....	27
1.9.2 Niveles de Posición.....	28
1.9.3 Indicadores de Comportamientos.....	28
1.10 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	29
1.11 OBJETIVOS.....	30
1.11.1 Objetivo general.....	30
1.11.2 Objetivos específicos.....	30
1.12 ALCANCE DE LA IMPLEMENTACIÓN.....	31
<b>2. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>32</b>
2.1 CONCEPTOS LEAN.....	32
2.1.1 Lean Manufacturing.....	34
2.2 PARADIGMAS DE LIDERAZGO.....	37
2.3 INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	39
2.4 MAPAS MENTALES.....	41

2.5	MOTIVACIÓN .....	42
2.5.1	Teoría de la Jerarquía de las Necesidades (Maslow) .....	42
2.5.2	Teoría Motivación hacia el trabajo.....	43
2.6	SISTEMAS REPRESENTACIONALES.....	44
2.7	SELECCIÓN POR COMPETENCIAS.....	47
2.8	HERRAMIENTAS DE DESARROLLO DE PERSONAS .....	49
2.8.1	Coaching.....	49
2.8.1.1	Tipos de Coaching.....	51
2.8.2	Mentoring.....	52
2.8.3	Counselling.....	54
2.8.4	Gestión del cambio.....	56
2.8.4.1	Los ocho pasos de Kotter .....	58
2.8.5	Aprendizaje y Desarrollo .....	59
2.8.6	Evaluación de Desempeño .....	60
<b>3.</b>	<b>DESARROLLO METODOLÓGICO .....</b>	<b>62</b>
3.1	CREAR CONCIENCIA .....	63
3.2	SELECCIÓN DE MIEMBROS DEL PILAR DE LIDERAZGO .....	64
3.3	ENTRENAMIENTO DEL PILAR.....	71
3.4	AUTO EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO NORMATIVO .....	71
3.5	IMPLEMENTACIÓN DEL PILAR.....	74
3.5.1	Conformación del Pilar .....	75
3.5.2	Plan de Entrenamiento del Pilar .....	78
3.5.3	Despliegue de la metodología del pilar de liderazgo .....	83
3.5.3.1	Entrenamiento .....	83
3.5.3.2	Competencias Técnicas .....	83
3.5.3.3	Competencias Blandas .....	84
3.5.3.4	Coaching.....	85
3.5.3.5	Evaluación.....	86
3.6	CONFIRMACIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ .....	87
3.7	MEJORA CONTINUA DEL MODELO .....	93
3.7.1	Plan Maestro Operacional .....	93
3.7.2	Integración con otros Sistemas de Gestión .....	96

<b>4.</b>	<b>RESULTADOS DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN</b> .....	<b>97</b>
4.1	PRIMER PASO DE IMPLEMENTACIÓN “PREPARAR EL TERRENO” .....	97
4.1.1	Construcción del Plan de Implementación del Modelo.....	97
4.1.2	Crear Alineación .....	102
4.1.2.1	Equipo Alineado.....	102
4.1.2.2	Fabrica Alineada.....	103
4.1.3	Fomentar una cultura abierta.....	106
4.1.4	Sostener el Cambio.....	112
4.2	SEGUNDO PASO DE IMPLEMENTACIÓN “SEMBRAR LAS SEMILLAS Y NUTRIRLAS”.....	116
4.2.1	Predicar con el ejemplo .....	116
4.2.2	Retroalimentación .....	121
4.2.3	Proceso de Coaching .....	122
4.2.4	Proceso de Reconocimiento .....	125
4.2.5	Empoderar y Habilitar .....	129
4.3	TERCER PASO DE IMPLEMENTACIÓN “FORTALECER Y APOYAR EL CRECIMIENTO”.....	131
4.3.1	Métodos y Herramientas de Alineamiento de Metas .....	132
4.3.2	Conductas de evaluación de gestión de liderazgo.....	139
4.4	CUARTO PASO DE IMPLEMENTACIÓN “PROSPERAR” .....	142
4.4.1	Procesos de Manejo de Gente .....	143
4.4.2	Evaluación de la madurez del Pilar de Desarrollo de Liderazgo .....	158
4.4.3	Integración con prácticas avanzadas de Empresas Lean.....	161
<b>5.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>163</b>
5.1	CONCLUSIONES.....	163
5.2	RECOMENDACIONES .....	165
	<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>168</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Equipo de Fábrica Cayambe .....	5
Figura 2: Fundamentos y principios corporativos.....	7
Figura 3: Estructura organizacional Fábrica Cayambe .....	25
Figura 4: Mapa de procesos Fabrica Cayambe .....	26
Figura 5: Factores de éxito matriz de liderazgo de Nestlé .....	28
Figura 6: Fábrica Cayambe, DPA .....	30
Figura 7: Value Stream Mapping .....	33
Figura 8: Cinco pasos de una empresa Lean .....	34
Figura 9: Cinco pasos de una empresa Lean .....	35
Figura 10: Estilos de liderazgo situacional .....	39
Figura 11: Balance emocional.....	41
Figura 12: Teoría de las Necesidades (Maslow) .....	43
Figura 13: Conformación de mapa mental.....	47
Figura 14: Definición de competencias.....	48
Figura 15: Entrevista por competencias STAR.....	48
Figura 16: Modelo Grow.....	51
Figura 17: Fases del Programa de Mentoring .....	54
Figura 18: Esquema de Schein sobre el cambio.....	56
Figura 19: Coherencia instrumentos recursos humanos.....	61
Figura 20: Metodología del pilar de Leadership Development .....	63
Figura 21: Conformación del pilar de Leadership Development.....	76
Figura 22: Equipo de alto desempeño Staff Cayambe .....	103
Figura 23: Construcción de competencias Staff Cayambe.....	103
Figura 24: OMP tour equipo de calidad .....	105
Figura 25: OMP tour equipo administrativo .....	106
Figura 26: Estructura modelo comunicacional .....	107
Figura 27: Definición estilos de aprendizaje Fca. Cayambe.....	109
Figura 28: Mascota de Fábrica Cayambe .....	111

Figura 29: Cartelera Fábrica Cayambe .....	112
Figura 30: Proceso de Feedback Efectivo Nestlé.....	122
Figura 31: Modelo Grow.....	124
Figura 32: Sesión programada de Coaching .....	124
Figura 33: Evidencias de las sesiones de Coaching .....	125
Figura 34: Modelo de reconocimiento Nestlé.....	127
Figura 35: Lanzamiento del Programa Vencedores .....	128
Figura 36: Entrenamiento del Programa Vencedores .....	128
Figura 37: Premiación mensual del Programa Vencedores .....	129
Figura 38: Cuatro pasos para empoderar y habilitar .....	131
Figura 39: Indicador de % implementación del modelo de desarrollo de liderazgo .....	134
Figura 40: Indicador del % de avance del plan de entrenamiento Fábrica .....	134
Figura 41: Ejemplo del indicador de efectividad de las sesiones de entrenamiento de Fábrica .....	135
Figura 42: Indicador de la efectividad de coaching de Fábrica.....	135
Figura 43: Indicador del % de evaluación del pilar de desarrollo de liderazgo.....	136
Figura 44: Tablero del pilar de desarrollo de liderazgo .....	137
Figura 45: Focus Group evaluación prácticas de gente.....	140
Figura 46: Encuesta al equipo de liderazgo prácticas de gente.....	140
Figura 47: Entrevistas grupales modelo de desarrollo de liderazgo.....	141
Figura 48: Resumen auto evaluación último trimestre de prácticas de gente .....	142
Figura 49: Assessment Center, movimientos internos .....	145
Figura 50: Resultados de revisión de mitad de año.....	148
Figura 51: Matriz de evaluación de desempeño equipo de calidad .....	149
Figura 52: Matriz de evaluación de desempeño equipo de Supply Chain .....	150
Figura 53: Componentes de la remuneración total .....	150
Figura 54: Feria de remuneración total .....	151
Figura 55: Sesiones de trabajo PDG .....	153
Figura 56: Entrenamientos PDG .....	153

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Resultado de indicadores Fábrica Cayambe 2015 .....	29
Tabla 2: Perfil de éxito .....	65
Tabla 3: Job Sucess Profile Lider del Pilar .....	67
Tabla 4: Job Sucess Profile Miembro del Pilar .....	70
Tabla 5: Mapa de auditorias Fábrica Cayambe .....	73
Tabla 6: Matriz de competencias pilar desarrollo de liderazgo .....	82
Tabla 7: Proceso del entrenamiento del modelo de liderazgo .....	84
Tabla 8: Proceso del coaching del modelo de liderazgo.....	86
Tabla 9: Proceso de evaluación del modelo de liderazgo.....	87
Tabla 10: Check List de evaluación del modelo de la práctica crear contexto.....	88
Tabla 11: Check List de evaluación del modelo de la práctica seleccionar talento.....	89
Tabla 12: Check List de evaluación del modelo de la práctica desarrollar personas .....	90
Tabla 13: Check List de evaluación del modelo de la práctica gestionar el desempeño .....	91
Tabla 14: Check List de evaluación del modelo de la práctica reconocer logros.....	92
Tabla 15: Plan maestro operacional.....	95
Tabla 16: Prácticas de gente y acciones de liderazgo de Nestlé.....	99
Tabla 17: Plan de implementación desarrollo de liderazgo.....	101
Tabla 18: Plan maestro operacional Fca. Cayambe.....	104
Tabla 19: Propuesta de plan de comunicación .....	110
Tabla 20: Guía Ocho Pasos de Kotter.....	114
Tabla 21: Plan de gestión de cambios.....	115
Tabla 22: Evaluación competencias NLF Staff.....	117
Tabla 23: Propuesta plan de desarrollo para staff de fábrica Cayambe.....	119
Tabla 24: Resumen de las medidas del pilar de desarrollo de liderazgo .....	133
Tabla 25: Ejemplo de la revisión último cuarto del pilar de desarrollo de liderazgo.....	138
Tabla 26: Formato de inducción Cayambe .....	144
Tabla 27: Matriz de evaluación de desempeño.....	149

Tabla 28: Matriz de talento .....	155
Tabla 29: Plan de sucesión en Fábrica Cayambe.....	157
Tabla 30: Planes de acción plan de sucesión Fábrica Cayambe .....	158
Tabla 31: Check list de evaluación de gestión del pilar de desarrollo de liderazgo .....	160
Tabla 32: Resultado de indicadores Fábrica Cayambe 2016.....	162

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Nestlé es una multinacional dedicada a la fabricación de alimentos, desde hace 150 años; en el Ecuador, inicio sus actividades a través de la comercial panamericana, ubicada en Guayaquil, en el año 1955, destacándose como una empresa líder en el mercado en salud, bienestar y nutrición. La producción industrial en local inicio en 1970; en la actualidad posee tres fábricas: dos en Guayaquil y una en Cayambe.

El modelo de gestión de liderazgo se describe como un interesante viaje hacia la excelencia continua, con un objetivo concreto y varias metas intermedias, que se conquistan paso a paso; no se trata de trabajo adicional para los colaboradores de la Fábrica Cayambe, sino una forma de hacer las actividades de manera excelente.

El modelo toma varias prácticas y herramientas de la organización, las integra en un sistema estructurado, basándose en la creación de valor compartido, con los stakeholders de la organización alienados a los principios corporativos de Nestlé, código de conducta y principios de liderazgo de la organización.

En el primer capítulo se presenta el contexto general de la fábrica, considerando la visión y la misión construida con los miembros del staff; además se detalla todo lo referente a los principios corporativos, código de conducta y principios de liderazgo necesarios para crear el marco donde se trabaja el modelo; adicionalmente se presenta el mapa de procesos y

herramientas de comportamiento diseñadas por Nestlé. Para cerrar el capítulo, se detalla el panorama actual de fábrica con los principales indicadores, en los cuales el modelo tendrá efecto, y los objetivos a alcanzar tras culminar el trabajo.

En el segundo capítulo se detallan conceptos básicos de donde parte el modelo; aquí se hace referencia a varios autores que hablan sobre empresas Lean, elementos necesarios con que debe contar una empresa para comenzar a transformarla hacia ese modelo, tales como: teorías de liderazgo, factores motivacionales, mapas mentales, filtros y creencias y herramientas propias de recursos humanos, como: evaluación de desempeño, coaching, retroalimentación, mentoring, conseulling y selección por competencias.

En el tercer capítulo se detalla la metodología utilizada para el desarrollo del modelo de gestión de liderazgo; para asegurar su correcta aplicación es necesario poder contar con hitos; el primero de ellos es crear la conciencia en el equipo que comanda la implementación, con una correcta selección de los miembros de pilar de desarrollo de liderazgo, para continuar con el proceso de definición de entrenamiento de estos pilares, acompañado de una auto evaluación del cumplimiento normativo; el siguiente paso, dentro de la metodología aplicada, es la implementación del pilar y el plan de entrenamiento que tiene la metodología que utilizan dichos miembros; y, el último, observar la confirmación del nivel de madurez del modelo, a través de la mejora continua y de la integración con otros sistemas de gestión.

El cuarto capítulo está compuesto por los cuatro pasos definidos para la implementación del modelo; el primer paso hace referencia a la construcción del plan, crear una alineación en el equipos, fomentando una cultura abierta que pueda sostener el cambio propuesto. El

segundo paso de implementación se refiere a utilizar herramientas de gente, tales como la retroalimentación, el coaching, procesos de reconocimiento y empoderamiento. El tercer paso de implementación contiene herramientas de alineación de objetivos y las formas de evaluar el modelo; finalmente, el cuarto paso utiliza procesos de gente de la compañía, y la manera de evaluar la madurez del pilar de desarrollo de liderazgo.

## INTRODUCCIÓN

En Fábrica Cayambe se inició un apasionante rumbo hacia la excelencia, guiado por el modelo de gestión de liderazgo, que impulsa una evolución cultural sin precedentes y permite mejorar continuamente la forma en que se trabaja.

Este modelo es una iniciativa que permite comprender lo que los consumidores y clientes valoran y contribuir a su satisfacción; se lo logra ofreciendo un conjunto de prácticas que ayudan a eliminar lo que no agrega valor para los consumidores y clientes, es decir cero desperdicios, al estar alineados con las prioridades comunes, formando un solo equipo, que participa activamente, comprometidos al ciento por ciento en satisfacer a los clientes y consumidores. Tras la implementación del modelo de liderazgo, todos los colaboradores de la fábrica tendrán a los clientes y consumidores en el centro de lo que se hace y, sobre todo, personas felices trabajando; de esta manera se cumple con los consumidores, se obtiene una ventaja competitiva y se logra excelencia en el cumplimiento de todos los requerimientos.

El éxito de Nestlé, y sobre todo de Fábrica Cayambe, depende de su gente, ellos hacen la diferencia para impulsar el Modelo de Gestión de Liderazgo en un contexto retador; este modelo es un habilitador clave para la gente y para la compañía, para triunfar en la nueva realidad social, económica y cultural. El objetivo es la transformación de la fábrica en una compañía “Lean”; lo que significa, entre otros aspectos, identificar, observando, desperdicios en todas las etapas, desde el campo hasta el consumidor.

En la práctica, una compañía Lean elimina las actividades que no crean valor para el cliente, mejora y acelera dicho proceso; este enfoque alinea, simplifica y reduce el flujo de producción, haciendo a la compañía más rápida y ágil. Las transformaciones de la fábrica en una empresa lean es una evolución importante; la clave está en que se la implemente en un tiempo oportuno, y en la observancia de una serie de pasos apropiados para obtener los beneficios desde el comienzo, asegurando el éxito a largo plazo, fomentando las herramientas, prácticas y comportamientos necesarios para asegurar que las mejoras serán sostenibles.

La estrategia de implementación del modelo de gestión de liderazgo, en fábrica, fue diseñada para asegurar una ejecución exitosa, a través del enfoque de empoderamiento y habilitación de las personas, desarrollando una curva de aprendizaje paso a paso; también permite la entrega de los beneficios desde el principio. Ayuda a entrenar y acompañar a la gente de fábrica en los comportamientos y herramientas que, una vez incorporados en las actividades cotidianas, fomentan la excelencia continua en toda la organización.

## **1. ANTECEDENTES**

### **1.1 HISTORIA**

La empresa Nestlé nace en 1849, cuando el auxiliar farmacéutico Henri Nestlé estableció su laboratorio en Vevey Suiza; en 1867 emprendió el reto de crear un alimento nutritivo y económico, reconstituyente y fortificante, que permitiría cubrir las necesidades nutricionales de miles de niños que morían de hambre en Europa. (Nestlé, 2007)

La “harina lacteada”, CERELAC, creada para dichos fines, cobró fama y comenzó a ser requerida en otras partes del mundo; este éxito comercial, unido a la fusión societaria con Anglo-Swiss Condensed Milk Co. y con la empresa creada por Julius Maggi, permitió la creación de lo que sería una notable corporación comercial. Nestlé se expandió por toda Europa; no obstante, la Primera Guerra Mundial generó la necesidad de ubicar fábricas en lugares alejados del conflicto, por esta razón la empresa llega a Estados Unidos; en 1919 tenía 42 fábricas en ese país, y en 1920 se estableció la primera planta de Nestlé en Latinoamérica, en Araras Brasil desde donde se expandió por todo el continente.

Actualmente Nestlé está presente en más de 100 países; se basa en fuertes principios corporativos, con altos niveles estándares de calidad y exigencias, pendientes de cuidar las necesidades y requerimientos de los grupos de interés,

canalizando los procesos de la cadena de valor hacia la Creación de Valor Compartido, satisfaciendo las necesidades de sus consumidores y clientes.

Nestlé decide expandir sus actividades comerciales a Ecuador en 1955; las primeras oficinas estuvieron ubicadas en la ciudad de Guayaquil, comercializando en el mercado local con la marca Nestógeno, en formato de media libra y de una libra; en ese mismo año compra la mayoría de las acciones de Industrias de Elaborados de Cacao Indeca, mientras tanto en la ciudad de Cayambe se lleva a cabo la compra de Industria Lechera Friedman Cia. Ltda. En el año 1975 se produce el traslado de las oficinas desde Guayaquil a Quito, con oficinas en la avenida González Suarez (actualmente se encuentran ubicados en las nuevas oficinas del Eko Park), un año más tarde en Cayambe se inicia con la producción de fórmulas infantiles, que hasta ese momento eran importadas.

En 1986 Nestlé compra la Fábrica de Pascuales, Ecuajugos, en Guayaquil; ya en 1998 se establece el Laboratorio Regional de Control de la Calidad en Cumbayá, para atender los requerimientos de Ecuador, Colombia y Venezuela. Finalmente, para el año 2002 se traslada el laboratorio regional a la ciudad de Cayambe, y un año más tarde se adecua la línea UHT y toda la fábrica Ecuajugos en la ciudad de Cayambe.

Actualmente, la fuerza de producción de esta organización (comprometida con el mercado ecuatoriano) se evidencia como un modelo global que conecta a sus principales stakeholders, características que le obligan a generar nuevas formas de compartir experiencias y fomentar el trabajo coordinado.

Frente a este escenario, Nestlé ha considerado a todos sus socios estratégicos, indispensables para el éxito; este mecanismo de trabajo le ha permitido desenvolverse en un ambiente clave, para obtener el mejor producto de calidad, para lo cual ha implementado una misión y una visión que representan el papel de trabajar día a día por sus stakeholders, buscando el fortalecimiento de la imagen corporativa.

## 1.2 MISIÓN

“Nuestra pasión es exceder con servicios, productos y marcas, las expectativas de Nutrición, Salud y Bienestar de nuestros consumidores y clientes”.

## 1.3 VISIÓN

“Ser reconocida como las empresa más respetada y confiable de Nutrición Salud y Bienestar en el Ecuador”.



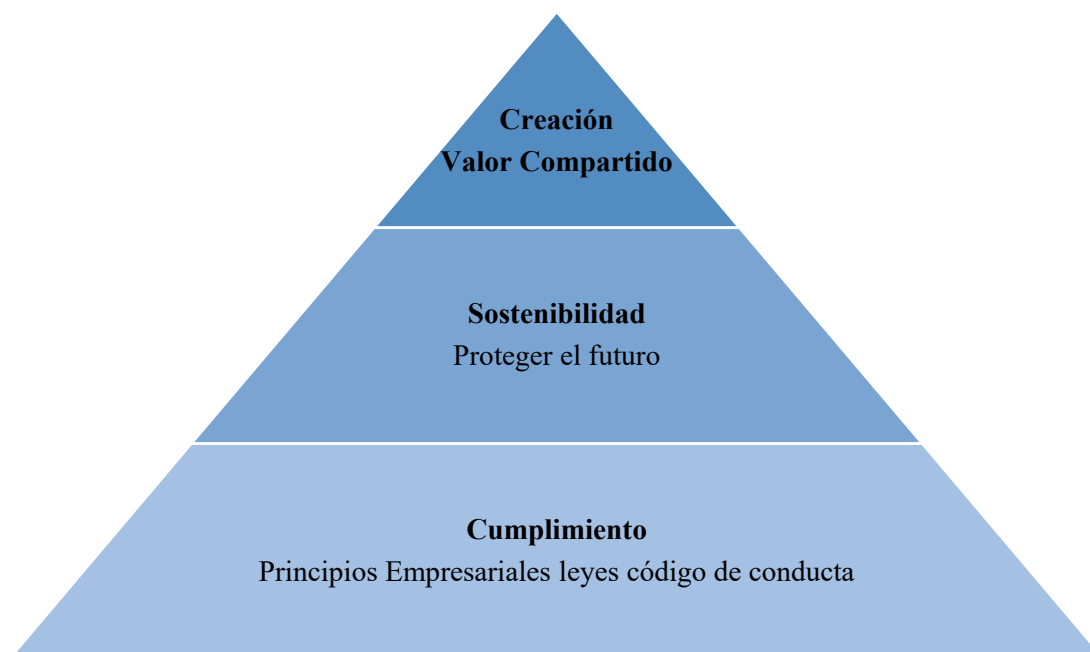
**Figura 1:** Equipo de Fábrica Cayambe  
**Fuente:** Archivo, Nestlé, 2016

#### 1.4 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Los principios corporativos de Nestlé son la base de la cultura de la empresa, que se ha construido por 150 años; desde que Henri Nestlé desarrolló su harina lacteada se ha edificado un negocio basado en el principio fundamental de obtener beneficios a largo plazo. Sin embargo, para los accionistas no solo se tienen que satisfacer todos los requisitos legales aplicables, y garantizar que las actividades de la organización sean sostenibles, sino que se busca crear valor sustancial para la sociedad; en la organización a esto se le denomina Creación de Valor Compartido.

Aunque los principios corporativos de la compañía se publicaron inicialmente como un documento integral, la mayoría de ellos ya se habían instituido de forma individual muchos años antes de 1998; si bien los principios están fuertemente establecidos continúan evolucionando y adaptándose a un mundo en constante cambio. La organización cree en la importancia de una cultura de cumplimiento sólida; los principios corporativos y sus documentos de apoyo reflejan este compromiso, protegiendo así la confianza de sus consumidores y grupos de interés. Para Nestlé mantener el cumplimiento normativo es mucho más que ajustarse a listas de comprobación “*check list*”, requiere de principios firmes aplicables a todos los niveles de la empresa, que proporcionan una orientación clara al personal; dentro de este marco se definieron los 10 principios corporativos relacionados a la interacción entre varios grupos internos y externos, como: consumidores, colaboradores, proveedores y clientes, medio ambiente, garantizando los derechos humanos y prácticas laborales en actividad empresarial.

El cumplimiento de estos principios corporativos empresariales no es negociable, su aplicación es controlada y auditada con regularidad. En el gráfico que se muestra a continuación se representa los principios corporativos fundamentados en el cumplimiento, la sostenibilidad y la creación de valor compartido, para cuidar y proteger el futuro.



**Figura 2:** Fundamentos y principios corporativos

**Fuente:** Archivo, Nestlé, 2016

La creación de Valor Compartido es un modelo elemental para hacer negocios, con el fin de consolidar relaciones a largo plazo para los grupos estratégicos, fomentando la búsqueda de políticas y tratados que permitan cuidar el futuro de las nuevas generaciones. Estas políticas buscan proteger el medio ambiente y, a la vez, se han considerado otros cumplimientos, el pago de impuestos para contribuir y financiar los servicios públicos, apoyo a la actividad económica, en general, en cada uno de los países donde genera un mercado de oportunidades.

Las compañías deben identificar de manera estratégica sus áreas claves en las que se agrupan los intereses de la sociedad y los accionistas; en consecuencia, las empresas invierten recursos tanto en talento como en capital, buscando exteriorizar el máximo potencial y fortaleciendo la colaboración con los grupos de interés.

En Fábrica Cayambe se ha realizado el análisis de la cadena de valor, determinando que los puntos claves con mayor potencial para optimizar el valor conjunto con la sociedad son la nutrición, el agua y el desarrollo rural; estas actividades esenciales concentran puntos clave que unifican las variables estratégicas de la organización, buscando un solo ritmo de trabajo sinérgico y constante entre todas las áreas de la empresa, generando como resultado la estrategia empresarial, vital para el bienestar de la gente, activando el compromiso y la colaboración de todos los stakeholders.

No obstante, la Creación de Valor Compartido no mantiene un fin filantrópico, sino que consiste en promover actividades básicas en beneficio de la población, de esta forma Nestlé mantiene una perspectiva muy a largo plazo de desarrollo del negocio, fomentando el diálogo con grupos de interés comprometidos con una conducta empresarial basada en fuertes principios y con una colaboración constructiva.

De acuerdo a la revisión realizada, se identificó la base de los principios corporativos, que fueron clasificados en cuatro categorías, que permiten trabajar, de forma focalizada, en generar valor compartido con los grupos de interés constituidos en el entorno de la organización.

## Categoría 1: CONSUMIDORES

1. Nutrición, salud y bienestar: El objetivo central es mejorar la calidad de vida de los consumidores, día a día, ofreciendo una selección de alimentos y bebidas más sabrosas y saludables, fomentando un estilo de vida más sano, y esto se lo expresa con la propuesta “Good Food, Good Life” (Nestlé, 2007).

En Fábrica Cayambe, guiados por el compromiso con la nutrición salud y bienestar, se trabaja por incrementar el control de los valores nutricionales de nuestros productos, a la vez que se mejora su sabor y cualidades, a la par que se desarrolla una información y comunicación de marcas, que anima y capacita a los consumidores a elegir su dieta de manera consciente.

2. Garantía de calidad y seguridad en los productos: En todos los lugares del mundo, la marca Nestlé representa la promesa al consumidor de que sus productos son seguros y de calidad (Nestlé, 2007).

El compromiso consiste en no poner jamás en riesgo la seguridad de ningún producto, la política de calidad con que cuenta la organización resume los elementos esenciales de la pasión por la excelencia: establecer confianza ofreciendo productos y servicios que cumplen las expectativas y preferencias del cliente, cumplir con los requisitos internos y externos de seguridad, calidad y regulación de los alimentos; el compromiso con la calidad es de todos, constantemente se asume el desafío de seguir mejorando y alcanzar los más altos niveles de calidad, manteniendo los mismos estándares elevados de

seguridad de los alimentos en todos los países en que Nestlé opera, a través de la entrega de productos bajo el mismo sistema de gestión de la calidad.

3. Comunicación con el consumidor: Nestlé tiene el compromiso de mantener una comunicación responsable y fiable con el consumidor, que la capacita para tener su derecho de elección informada, promoviendo una dieta sana; en todo momento se respeta la privacidad del consumidor (Nestlé, 2007).

La estrategia empresarial central de la organización gira en torno al consumidor, y el objetivo es ayudar a los clientes a adoptar una dieta sana y equilibrada; la comunicación con el consumidor contiene reglas obligatorias de comunicación de mercado dirigidas a todo tipo de consumidores, incluyendo la precisa descripción y representación gráfica de los alimentos, de un modo que no promueva el consumo en excesivo; además determinados principios nos sirven de guía en la comunicación con los niños, por ejemplo: la prohibición publicitaria o de mercadeo dirigidas a niños entre 6 a 12 años está restringida a productos que cumplan criterios nutricionales, como el contenido energético y los ingredientes que pueden tener impacto en su salud, como azúcar, grasas saturadas, entre otros.

#### Categoría 2: NUESTRO PERSONAL

4. Derechos humanos en nuestra actividad empresarial: Se apoya plenamente las directrices del Pacto Mundial de las Naciones Unidas sobre el trabajo y los derechos humanos, y se pretende ofrecer un ejemplo de buenas prácticas laborales y derechos humanos (Nestlé, 2007).

Nestlé se ha adherido a los principios del Pacto Mundial de la ONU, donde se asegura la protección de los derechos humanos: no ser cómplices en la vulneración de los derechos humanos, se defiende la libertad de asociación y el reconocimiento afectivo del derecho a la negociación colectiva, la eliminación de toda forma de trabajo forzoso y la erradicación del trabajo infantil; así mismo, se observan otros documentos internacionales que avalen y apoyen cualquier desvío en materia de derechos humanos.

5. Liderazgo y responsabilidad personal.- La clave del éxito de Nestlé está en el personal; manteniendo una actitud de dignidad y respeto mutuo, se espera que todo el personal contribuya a fomentar el sentido de la responsabilidad personal (Nestlé, 2007).

De este principio se despliegan 2 documentos muy importantes, en materia de gente; el primero, que denominamos Principios de Gestión de Liderazgo, describe la cultura y los valores básicos que se esperan que defiendan todos los empleados, así como los atributos necesarios para tener éxito en la gestión de liderazgo; por otro lado, encontramos el Código de Conducta, que especifica determinados estándares mínimos no negociables en áreas claves de comportamientos de los empleados, como el cumplimiento de la legislación, conflicto de intereses, competencia desleal e infracción de los derechos de propiedad intelectual, sobornos, extorsión, discriminación y acoso. Nestlé cree en la importancia de libre competencia, y estamos obligados actuar con integridad en todas las situaciones.

6. Seguridad y salud en el trabajo: La empresa está comprometida con la prevención de accidentes, lesiones y enfermedades relacionadas con el trabajo y con la protección de los empleados, contratistas y personas que integran la cadena de valor (Nestlé, 2007).

Nestlé cuenta con una política de seguridad y salud en el trabajo, que establece la seguridad como una prioridad no negociable, se reconoce su importancia y se solicita la participación activa de todos para mantener un entorno de trabajo seguro y saludable, se promueve la toma de conciencia y el conocimiento de las normas de seguridad y salud por parte de los empleados, contratistas y otras personas relacionadas con la actividad empresarial; finalmente, se supervisa el rendimiento a través del sistema de gestión de la salud y seguridad laboral, garantizando que Fábrica Cayambe se convierta en un lugar de trabajo seguro y saludable.

### Categoría 3: PERSONAL PROVEEDORES Y CLIENTES

7. Relaciones con proveedores y clientes: Se exige a los proveedores, agentes subcontratistas y a sus empleados que demuestren honestidad, integridad y justicia, que respeten las normas de la empresa (Nestlé, 2007).

Nestlé cuenta con códigos de proveedores que especifican los estándares mínimos que se exigen que se respetan y cumplan los proveedores, agentes, subcontratistas y empleados, además, incluye requisitos tales como la integridad empresarial, prácticas operativas y agrícolas sostenibles, estándares laborales, seguridad, salud y prácticas medioambientales; con el fin de

garantizar la aplicación del Código de Proveedores, la fábrica se reserva el derecho a verificar de forma regular su cumplimiento por parte de los proveedores.

8. Agricultura y desarrollo rural: Se contribuye a mejorar la producción agrícola, el nivel social y económico de los agricultores, comunidades rurales y sus sistemas de producción sostenibles (Nestlé, 2007).

Para garantizar que la fábrica obtenga materias primas a precios competitivos y con las especificaciones de calidad y seguridad requeridas, se trabaja para desarrollar prácticas agrícolas sostenibles y sistemas que contribuyan a la eficiencia de la producción a largo plazo; la transmisión de conocimientos agrícolas a los proveedores se apoya en la aplicación de nuevas tecnologías y avances en agronomía, a través de oportunidades que ofrecen las ciencias, su impacto positivo en la seguridad de los alimentos, las prácticas agrícolas y la eficiencia productiva confirmada y aceptada por los consumidores; la iniciativa para una agricultura sostenible sirve de guía a nuestro trabajo en sistemas agrícolas destinados a respaldar las prácticas agrícolas, el desarrollo rural y procesos de suministro y prácticas sostenibles a largo plazo.

#### Categoría 4: MEDIO AMBIENTE

9. Sostenibilidad medioambiental: La empresa se compromete con prácticas empresariales medioambientales sostenibles y se esfuerza por emplear de

forma eficiente los recursos naturales en todas las fases del ciclo de vida del producto (Nestlé, 2007).

La fábrica invierte continuamente para mejorar el rendimiento medioambiental; a lo largo del ciclo de vida del producto, se involucra a los colaboradores, desde los agricultores hasta los consumidores, con el objetivo de reducir al mínimo el impacto medioambiental; las cuatro áreas prioritarias son el agua, materias primas agrícolas, la producción y distribución de los productos. Creemos que el rendimiento medioambiental es una responsabilidad compartida y que requiere la cooperación de todo el conjunto de la sociedad.

10. El agua: El compromiso de la organización consiste en utilizar el agua de forma sostenible y mejorar continuamente su gestión (Nestlé, 2007).

El agua es un área de enfoque especial para Nestlé, exponiendo prioridades y objetivos para hacer un uso responsable, que consisten en los esfuerzos por reducir el volumen de agua utilizado en los procesos de fábrica, por otro lado se debe garantizar a la comunidad el uso eficiente de los recursos hídricos, se debe asegurar que el agua que se vierta en el entorno se encuentre limpia, se debe trabajar con proveedores para promocionar la conservación del agua, en línea con el sistema de Gestión medioambiental se supervisa y se mejora la eficiencia del uso de agua, mediante los especialistas en gestión de recursos hídricos y especialistas en medio ambiente. (Nestlé, 2007)

Una empresa puede tener un determinado impacto en el entorno social, económico, ecológico, inclusive político y tecnológico, por tanto, si se considera el papel de los stakeholders en la conformación de la imagen corporativa, la gestión responsable para cumplir o exceder las expectativas de los stakeholders se convierte en un factor relevante al momento de la construcción de la reputación empresarial.

## 1.5 PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LIDERAZGO

Nestlé, a lo largo de la historia, desde que era una empresa pequeña local hasta convertirse en la compañía líder de Nutrición Salud y Bienestar, ha demostrado su capacidad para adaptarse a un entorno cambiante y dinámico, en constante evolución.

Los Principios de Gestión de Liderazgo de la compañía describen los valores, cultura y principios básicos que se esperan que todos los empleados defiendan, así como las características necesarias para desempeñar con éxito las funciones de liderazgo; estos principios están alineados con los Principios Corporativos Empresariales, en los que “Liderazgo y Responsabilidad Personal” se destacan como principios operativos fundamentales; además, también, tienen relación con el Código de Conducta que establece los lineamientos mínimos y no negociables de los comportamientos de los empleados en aquellas claves para la organización.

En Nestlé se cree en un estilo de liderazgo integral, es decir aquel que lidera para ganar, gestiona para obtener resultados, desarrolla talento y equipos, compite de forma proactiva y se conecta con el entorno externo, generando de esta manera una

ventaja competitiva que permite crear valor compartido para todos los grupos de interés de la empresa y, en general, de la sociedad.

1. Una empresa inspirada en las personas: Las personas son el centro de todo lo que se hace en Nestlé; la empresa está orientada más a las personas, a los productos y las marcas que a los sistemas; se preocupa por el bienestar de sus empleados y consumidores; la empresa está comprometida con los siguientes valores. que descienden de sus raíces suizas pero mantiene la dinámica de la organización (Nestlé, 2007):

- Enfoque en el desarrollo del negocio a largo plazo, sin olvidar la necesidad de obtener resultados sólidos, continuamente, para los accionistas.
- Creación de valor compartido, como la forma fundamental de hacer negocios, para crear valor a largo plazo para los accionistas y la sociedad.
- Compromiso con prácticas medioambientales sostenibles, para ayudar a las generaciones futuras.
- Marcar la diferencia en todo lo que se hace, gracias a la pasión por ganar y a la creación de brechas con nuestros competidores, con disciplina, rapidez y una ejecución sin fallas.
- Entender que aporta valor a los consumidores y focalizarse en proporcionar ese valor en todo lo que hacemos.

- Servir a los consumidores, retándonos continuamente para alcanzar los máximos niveles de calidad en los productos, sin poner nunca en riesgo los estándares de seguridad alimentaria.
  - Mejora continua hacia la excelencia, como forma de trabajar, evitando los cambios drásticos y repentinos.
  - Relaciones personales basados en la confianza y respeto, que supone el compromiso de alinear los hechos con palabras, escuchando opiniones distintas y comunicando de forma abierta y sincera.
  - Respeto y apertura a la diversidad de culturas y tradiciones; Nestlé se esfuerza por integrarse en las culturas y tradiciones de cada país en el que está presente, al tiempo que mantiene su fidelidad hacia los valores y principios de la empresa.
  - Compromiso con una sólida ética laboral, con integridad y honestidad, así como el cumplimiento de la legislación aplicable y los principios, políticas y estándares de Nestlé (Nestlé, 2007).
2. Liderando al estilo Nestlé, se busca que sus líderes motiven a su gente para añadir valor a la empresa y a la sociedad, más que ejercer una autoridad formal; esto requiere un fuerte compromiso personal por parte de cada empleado y una visión común orientada a resultados. Para alcanzar el éxito es

preciso que cada líder entienda el contexto, considerando los siguientes principios:

- **Liderar para ganar:** Adquirir credibilidad gracias a la coherencia en la actuación, liderazgo y consecución de logros. Nestlé tiene la capacidad de balancear distintas perspectivas y crear un ambiente de innovación, que supone la apertura hacia el riesgo, y la posibilidad de cometer errores, pero también la disposición necesaria para corregirlos y aprender de ellos; cree en la importancia de alinear y manejar expectativas; tiene intereses amplios, que suponen una buena formación general, un comportamiento responsable y un estilo de vida equilibrado.
- **Gestionar para alcanzar resultados:** Aprecia el compromiso personal y el coraje en la ejecución, esto incluye la capacidad y voluntad de tomar iniciativas y asumir riesgos manteniendo la serenidad en circunstancias de presión; valora la colaboración proactiva para crear sinergias a nivel local regional y global; está abierto al cambio y es capaz de ponerlo en marcha y gestionar sus consecuencias; cree en la consecución de objetivos empresariales basados en el cumplimiento y prácticas sostenibles.
- **Desarrollar talento y equipo:** Le apasiona crear y mantener un entorno en el que las personas sienten un compromiso personal por el trabajo y dan lo mejor de sí mismas para contribuir con el éxito de la empresa; se interesa por los futuros líderes y en todas aquellas áreas que les permita avanzar en su trabajo y ampliar sus capacidades; entiende la importancia del

aprendizaje y la mejora continua, así como la del libre intercambio de conocimiento e ideas con otras personas; se compromete a evaluar el desempeño, expresar y recibir comentarios sinceros precisos y oportunos en un ambiente de respeto mutuo; cree en la importancia de formar equipos diversos y promueve las ventajas derivadas del balance de género.

- Competir y conectarse externamente: Busca constantemente la forma de satisfacer a sus clientes y consumidores al tiempo que atrae a otros de manera diferenciadora y atractiva; trata de satisfacer muestra curiosidad, apertura mental, así como un alto grado de interés por otras culturas y estilos de vida; cree en la apertura y el dialogo con grupos de intereses externos sobre la tendencias futuras de la sociedad, la tecnología, hábitos de consumo, oportunidades de negocio; comprende el impacto externo de nuestras operaciones, y busca de forma proactiva comprometerse y colaborar con la comunidad, las autoridades, los accionistas y los grupos de interés (Nestlé, 2007).

3. Una organización descentralizada y alineada: Al modo en que los jefes lleven su trabajo como líderes la organización aplican los siguientes principios corporativos:

- Descentralización, hasta donde sea posible, para responder de forma óptima a las necesidades de los consumidores, dentro del marco definido por nuestras políticas fundamentales, directrices, estratégicas y eficiencias operacionales.

- Garantizar la colaboración entre todas las unidades de Nestlé, y el cumplimiento de los principios políticos y estándares de la compañía.
  - Crear y mantener una estructura que garantice rapidez operacional con un claro enfoque en los resultados, eliminando obstáculos innecesarios.
  - Promover una organización plana y flexible, con niveles mínimos de dirección, contribuyendo así al desarrollo de las personas.
  - Establecer una visión compartida, con objetivos comunes, que potencie el aporte de los empleados y la alineación organizativa.
  - Definir niveles claros de responsabilidad en el trabajo en equipo no afecta la responsabilidad del jefe respecto de sus empleados y los resultados del negocio; un equipo siempre debe contar con un líder que asuma plena responsabilidad (Nestlé, 2007).
4. Un compromiso mutuo: Vivir los principios de gestión de liderazgo es un compromiso y una responsabilidad para todas las personas que integran la empresa; para ser eficaces, participativos e inspiradores en Nestlé se debe predicar con el ejemplo en sus quehaceres diarios, y desde este contexto las acciones dicen más que las palabras, por ello en la compañía, a parte de las habilidades profesionales y con independencia del origen, la nacionalidad, la raza, el sexo y la orientación sexual, los criterios claves para avanzar dentro de la organización son la capacidad y la voluntad de vivir y cumplir con estos principios. (Nestlé, 2007)

## 1.6 CÓDIGO DE CONDUCTA

Desde la fundación de la compañía, la integridad, la honestidad y el trato justo, el cumplimiento total de las leyes aplicables han guiado las prácticas comerciales de Nestlé; desde ese entonces los empleados de la compañía, en todas sus localidades, han tenido un compromiso con el cumplimiento y sus responsabilidades diarias, a la vez que la reputación de Nestlé continúa siendo uno de los activos más importantes.

La naturaleza del código de conducta no pretende abarcar todas las posibles situaciones de comportamientos no negociables; el objeto es brindar un marco de referencia para medir cualquier actividad en áreas claves, ya que la responsabilidad de cada empleado es “hacer lo correcto”, responsabilidad que no puede delegarse. El código de conducta está conformado por catorce artículos, que mencionan lo siguiente:

Artículo 1.- Cumplimiento de las Leyes, Normas y Regulaciones.- En la compañía se respeta la ley en todo momento, Nestlé y sus empleados están regidos por la ley y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables nunca deben comprometerse.

Artículo 2.- Conflicto de Intereses.- Siempre se actúa en función de los mejores intereses de Nestlé; un conflicto de interés se produce cuando los intereses personales de un empleado o los intereses de un tercero compiten con los intereses de la compañía.

Artículo 3.- Dirección Externa y otras actividades externas.- La organización se siente orgullosa de su reputación y también se tiene en cuenta los mejores intereses de Nestlé en los trabajos y actividades externas de todos los empleados.

Artículo 4.- Familias y Parientes Las decisiones de la organización en materia de contratación y desarrollo del personal son justas y objetivas, es decir la contratación de familiares y parientes dependerá de sus calificaciones, competencias, experiencia y desempeño y siempre que no exista relación de dependencia laboral directa o indirecta.

Artículo 5.- Oportunidades Corporativas.- Se cuenta con un compromiso a fomentar los negocios en Nestlé, los empleados no competirán con la compañía ni tampoco sacarán ventaja de las oportunidades comerciales que se presenten en su transcurso por la compañía.

Artículo 6.- Manejo de información Privilegiada.- Se respeta y se siguen las normas de manejo de información privilegiada en relación con la compra o venta de títulos valores de Nestlé.

Artículo 7.- Defensa de la competencia y legalidad comercial.- Dentro de toda la compañía se cree en la importancia de la libre competencia y está preparada para competir de manera exitosa en todo el mundo con el pleno cumplimiento de las normativas.

Artículo 8.- Información confidencial.- En todo momento se valora y se protege la información confidencial y se respeta la información confidencial de terceros. Nestlé respeta el hecho de que los terceros tengan un interés similar en proteger su información confidencial.

Artículo 9.- Fraude, protección de activos de la compañía.- En todo momento se hace hincapié en la honestidad y respeto de los activos y bienes de la compañía, de esta manera los empleados nunca deben verse envueltos en acciones fraudulentas o deshonestas que involucren los bienes o activos de la compañía.

Artículo 10.- Soborno y Corrupción.- En línea con el artículo anterior se repudian toda forma de soborno y corrupción de los empleados que conforman la organización.

Artículo 11.- Presentes comidas y entrenamiento.- Se compete y se lleva a cabo todas las actividades de la compañía basándose únicamente en la calidad y competencia, los empleados no podrán ser influenciados mediante la recepción de favores in intentar influenciar en terceros mediante la entrega de favores.

Artículo 12.- Discriminación y acoso.- Se fomenta la diversidad y se respeta la dignidad personal de los empleados, existiendo un pleno compromiso a mantener un lugar de trabajo en el cual no existan situaciones discriminatorias o acoso en cuanto a nacionalidad, origen, religión, raza, edad, género u orientación sexual.

Artículo 13.- Incumplimiento.- Todo empleado debe tener su compromiso total con el cumplimiento del código de conducta, sus disposiciones garantizando en todo momento la consulta del mismo o ayuda a los empleados si se requiere ayuda para el entendimiento de algunos de sus artículos.

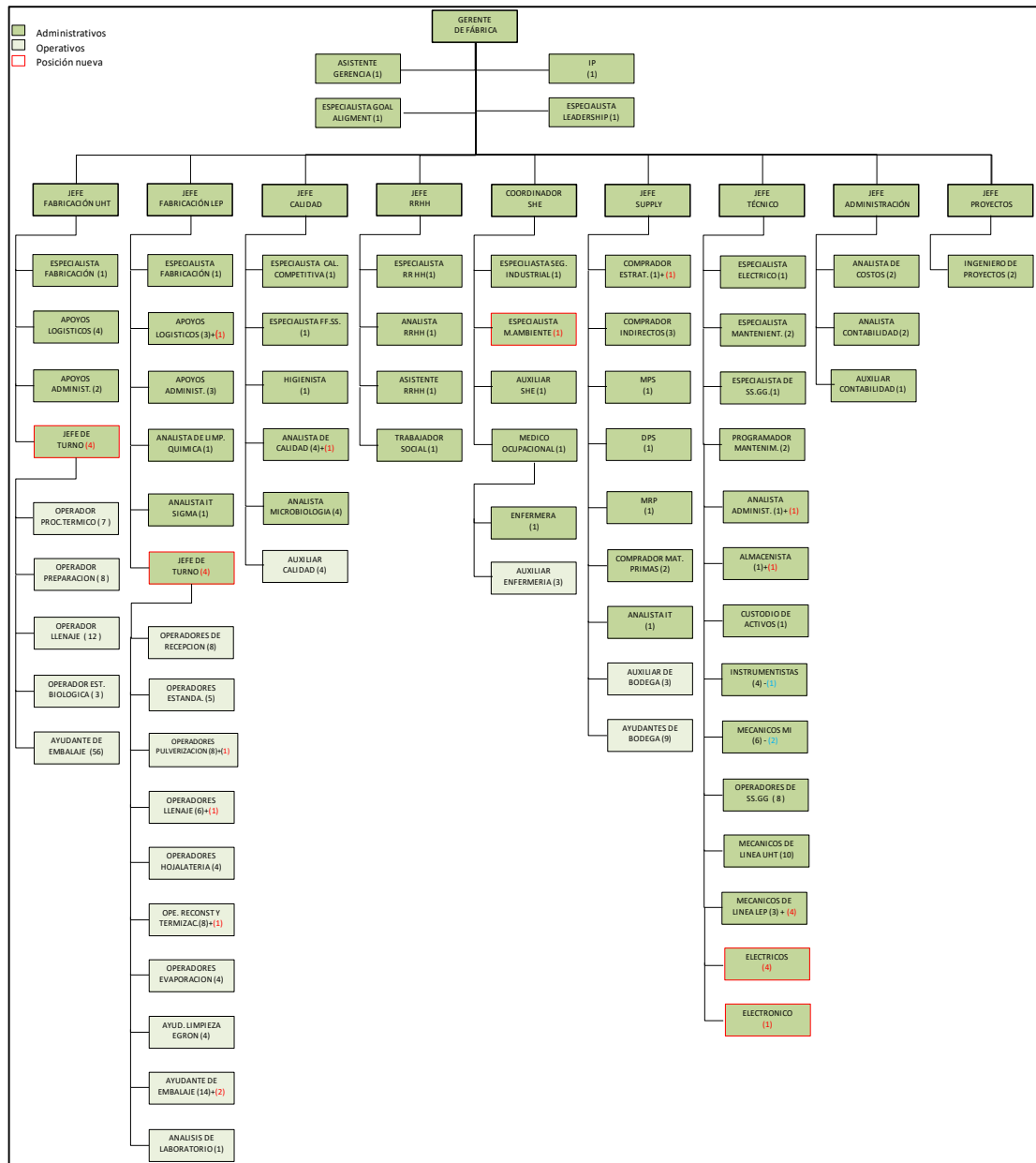
Artículo 14.- Comunicación de conductas ilegales o violatorias.- Es obligación de todos los empleados comunicar a su jefe inmediato o al departamento de Recursos Humanos toda practica o acción que crean inadecuada o incluso legal en virtud del cumplimiento del código de conducta. (Nestlé, 2007)

## 1.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE FÁBRICA CAYAMBE

Fábrica Cayambe cuenta con una definida estructura coordinada de personas orientadas a alcanzar objetivos comunes; para su conformación se consideraron todas la actividades y procesos que se ejecutan en fábrica, garantizando a los clientes y

consumidores la calidad de los productos elaborados, así como la seguridad del personal, seguridad alimentaria y otras regulaciones requeridas. Además se han considerado los procesos desde la llegada de los insumos, su transformación en productos, que generen nutrición, salud, bienestar a los consumidores, y la entrega de estos productos al centro de distribución.

Nestlé considera que la mejor forma de llevar a cabo sus actividades es mediante una estructura plana, eliminando brechas jerárquicas, donde los jefes puedan tener contacto directo con todos los miembros de sus unidades, de esta manera se vitaliza y se agiliza la comunicación y la información transita de manera oportuna al momento de tomar decisiones, así como el contacto cercano entre los miembros de las unidades apalancan procesos transversales de la organización, en especial aquellos relacionados a temas de gente. Considerando lo antes mencionado y alineado a los Principios Corporativos, el staff de fábrica acordó contar con la siguiente estructura que soporte los procesos y actividades desarrolladas en Cayambe.



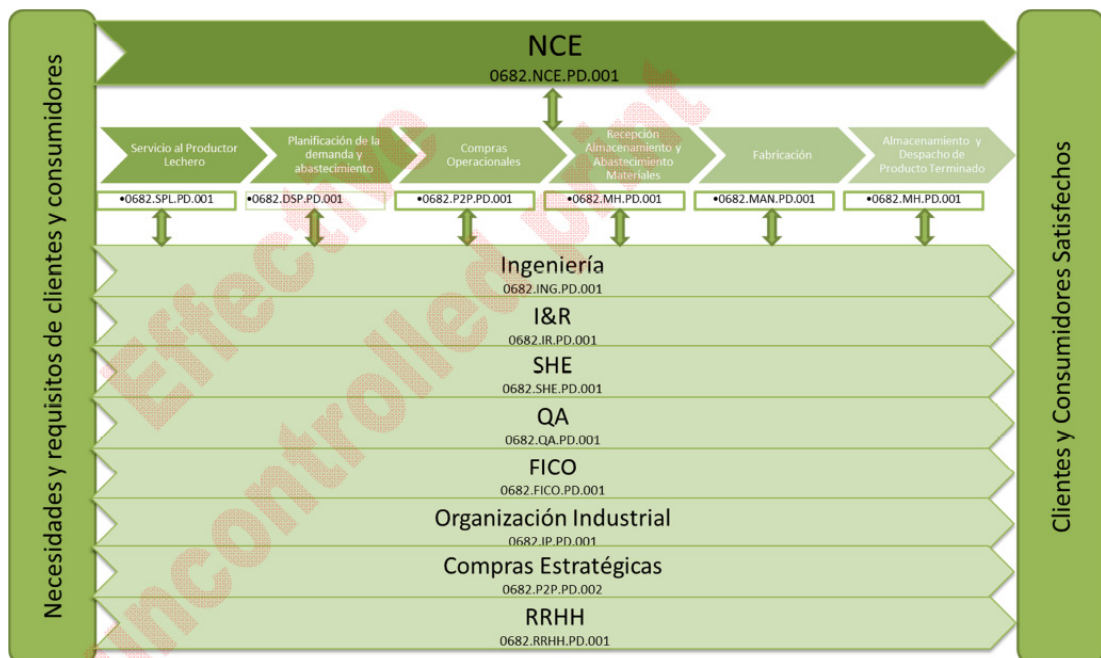
**Figura 3:** Estructura Organizacional Fábrica Cayambe  
**Fuente:** Archivo, Documentos Nestlé, 2016

### 1.8 MAPA DE PROCESOS

En Nestlé se esfuerza por crear valor que se pueda sostener a lo largo del tiempo, cubriendo las necesidades del consumidor respecto a nutrición, bienestar y salud; esta confianza se ha venido generando a lo largo de los años por la reputación de la

empresa en cuanto a los estándares de calidad y el involucramiento de sus empleados en cumplir con los estándares más altos, en cada paso de la cadena de valor.

En Fábrica Cayambe se adopta una cultura de excelencia basada en actitudes de cero desperdicios, y constantemente se buscan la competitividad y las oportunidades en la mejora continua de todos los procesos; en todas las funciones a lo largo de la cadena de valor se debe ser completamente responsables en observar los principios obligatorios, las normas e instrucciones, para mantener los estándares elevados que promulga la organización y mejorarlos constantemente; de esta manera la fábrica debe proporcionar los recursos suficientes, equipos y procedimientos para asegurar dichos estándares; se construyen las competencias y las habilidades técnicas necesarias; finalmente, se desarrollan entrenamientos y trabajos en equipo, que son cruciales para lograr la excelencia y la competitividad.



**Figura 4:** Mapa de Procesos Fabrica Cayambe  
**Fuente:** Archivo, Nestlé Cayambe, 2016

## 1.9 MATRIZ DE LIDERAZGO NESTLÉ

La matriz de liderazgo describe los comportamientos esperados de los líderes exitosos, en todos los niveles de fábrica, informa como deben comportarse. El espíritu fundamental de la matriz se deriva de los principios corporativos de Nestlé, que son la base para la cultura de la compañía, y de los principios de gestión de liderazgo que articulan los valores y principios más importantes que han guiado el camino de la compañía, y que son esenciales para el éxito. En Nestlé se cree en los principios de liderazgo en todos los niveles, esto refleja un compromiso para crear un entorno; el liderazgo puede desarrollarse y prosperar en cualquier parte de la organización, lo que es contrario a enfocarse al desarrollo de un individuo específico; el tipo de comportamiento del liderazgo, que un empleado necesita demostrar, será diferente dependiendo de su posición y responsabilidad.

La matriz está diseñada alrededor de tres conceptos importantes:

### 1.9.1 Factores del éxito

Perfilar las seis áreas que son consideradas en Nestlé las más importantes para un liderazgo exitoso; los factores de éxito permiten a los líderes enfocarse solo en los comportamientos más importantes de liderazgo.

### 1.9.2 Niveles de posición

Hay tres niveles de posición: todos los colaboradores, líderes y líderes sénior; cada nivel refleja el hecho de que, aunque el éxito del liderazgo se enfoque en las seis áreas críticas de los factores del éxito, el tipo de comportamiento de liderazgo que se necesita demostrar, que será diferente dependiendo de la posición del empleado y las responsabilidades.

### 1.9.3 Indicadores de comportamientos

Los comportamientos de liderazgo están descritos en dos niveles de desarrollo: el nivel de desempeño o comportamiento que se espera que las personas tengan dentro de Nestlé; la necesita de desarrollo: el desempeño o comportamiento que los empleados muestran, cuando no conocen o conocen parcialmente los estándares que se espera de las personas dentro de la compañía.



**Figura 5:** Factores de éxito matriz de liderazgo de Nestlé  
**Fuente:** Archivo, Nestlé Vevey Suiza, 2002

## 1.10 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Fábrica Cayambe, hasta el año 2015, formaba parte de un Joint Venture entre la empresa Nestlé y la empresa Neo solandesa Fonterra; esta figura permaneció alrededor de 10 años, y durante este periodo existió cierta autonomía en las decisiones y las prácticas ejecutadas en Cayambe; a la conclusión de esta alianza estratégica Ecuajugos regresa bajo la tutela de Nestlé al 100%.

Durante este periodo Nestlé tuvo un avance significativo en materia de iniciativas hacia el uso de recursos, medición de desperdicios y eficiencia de sus líneas de producción, por lo que era indispensable entregar al personal de Cayambe nuevas competencias, habilidades y conocimientos para que la brechas con los otros sites comiencen a cerrarse rápidamente.

Cuando Nestlé acogió a Fábrica Cayambe encontró varios indicadores como Asset Intensity, horas efectivas de trabajo, índice de rotación en niveles bajos con relación a lo esperado, por cual se reflejaba una administración de DPA no enfocada al uso eficiente de recursos tangibles e intangibles, sin evidencia de poseer líderes (jefes departamentales) que transmitan compromiso y motivación hacia sus colaboradores, para mejorar estos indicadores.

**Tabla 1:**  
Resultado de indicadores fábrica Cayambe 2015

Indicador	Resultado 2015	Meta 2016
Asset Intensity	66.1%	68.5%
Índice de Rotación	3,31%	2.5%
Horas efectivas de trabajo	524.192 h	545 857 h
Índice de clima laboral	75%	78%

**Fuente:** Archivo Nestlé, Ecuador, 2015



**Figura 6:** Fábrica Cayambe, DPA

**Fuente:** Archivo Nestlé, 2014

## 1.11 OBJETIVOS

### 1.11.1 Objetivo general

Implementar un modelo de gestión de liderazgo para la fábrica Nestlé Cayambe, que construya el camino hacia una empresa Lean.

### 1.11.2 Objetivos específicos

- Establecer los pasos necesarios para la implementación del modelo de gestión de liderazgo en fábrica.
- Definir criterios y recursos para llevar con éxito la creación de líderes a todo nivel en fábrica.
- Diseñar y validar las herramientas para aplicar la metodología.

- Evaluar la aplicación metodológica en función del desempeño de los colaboradores.

## 1.12 ALCANCE DE LA IMPLEMENTACIÓN

La implementación considera todas las áreas de fábrica, bajo la decisión tomada por el gerente, considerando todas las actividades que conlleva dicho proceso; el alcance es de carácter proyectivo, trabajando sobre el liderazgo y las herramientas de un modelo lean; esto se verá reflejado en el proceso de orden investigativo de tipo exploratorio y descriptivo.

Con base en la identificación del alcance de la implementación se determina la población para comenzar con el análisis de los datos a recolectar; en fábrica se cuenta con 270 colaboradores, 60 de ellos son administrativos y 210 personal operativo; dentro del grupo administrativo están 12 colaboradores, que conforman el staff de fábrica; cada miembro del staff tiene el cargo de Line Manager de su área: recursos humanos, supply chain, técnica, producción, calidad, seguridad industrial, servicio al productor, lechero, investigación y desarrollo, desempeño industrial, mejora continua, operaciones.

La secuencia de implementación debe ser planeada de acuerdo a su plan que debe ser presentada y validada por el gerente y el staff para, inmediatamente continuar con los subsiguientes pasos.

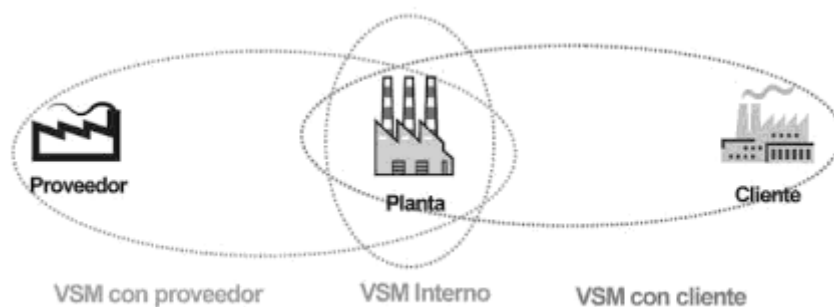
## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 CONCEPTOS LEAN

Lean proviene del idioma inglés británico, y significa “sin grasa, escaso, esbelto”; pero visto desde el contexto de la producción, está relacionado directamente con la capacidad que tiene una organización para adaptarse de manera rápida, ágil y flexible a las necesidades del cliente.

De acuerdo a Manuel Radajell y José Sánchez (2010), un sistema lean busca la forma de eliminar el desperdicio y lo que no genere ningún tipo de valor agregado a los procesos de producción, proporcionando modelos y herramientas enfocadas a facilitar la toma de decisiones a líderes desarrollados en todos los niveles de la organización, empoderados y habilitados.

El primer momento para que una empresa entre en el camino Lean es tener un punto de partida, es decir un análisis de la situación inicial para comprender cuales son los sistemas que se comienzan a trabajar hacia la mejora continua; esto permite llegar a las primeras conclusiones, y establecer los pasos a seguir; Manuel Radajell y José Sánchez denominan a este paso “Value Stream Mapping”; y lo representan con el siguiente gráfico:

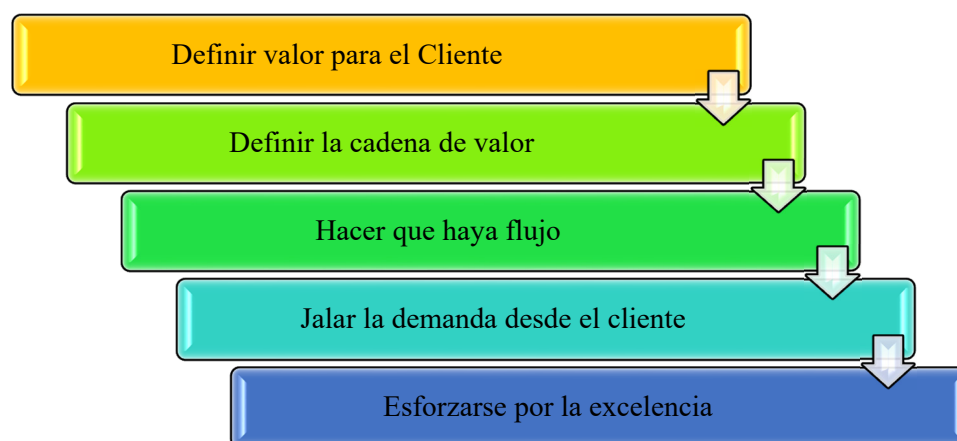


**Figura 7:** Value Stream Mapping

**Fuente:** La evidencia de una necesidad, Radajell M, 2010.

En su libro Lean Thinking, Jones & Womack (2010) definen a la empresa lean como un proceso de cinco pasos: definir valor para el cliente, definir la cadena de valor, hacer que haya flujo, jalar la demanda desde el cliente, esforzarse por la excelencia.

1. Definir el valor para el cliente: ¿Qué es lo que realmente requiere el cliente, y está dispuesto a pagar por ese requerimiento?
2. Definir la cadena de valor: ¿Qué procesos son los que agregan valor?, mediante un análisis de procesos definiendo actividades que aportan valor y cuáles generan desperdicios en mano de obra, materiales tiempo.
3. Hacer que haya flujo: ¿Hay interrupciones en el proceso?, es decir que cada ocasión que se produzca un producto o servicio sea elaborado sin interrupciones en su proceso.
4. Jalar la demanda desde el cliente: ¿Produces inventarios y luego los vendes?, no necesariamente tiene una estrategia “Pull” de marketing.
5. Esforzarse por la excelencia: Modelo de mejora continua. (Jones & Womack, 2012)



**Figura 8:** Cinco Pasos de una Empresa Lean

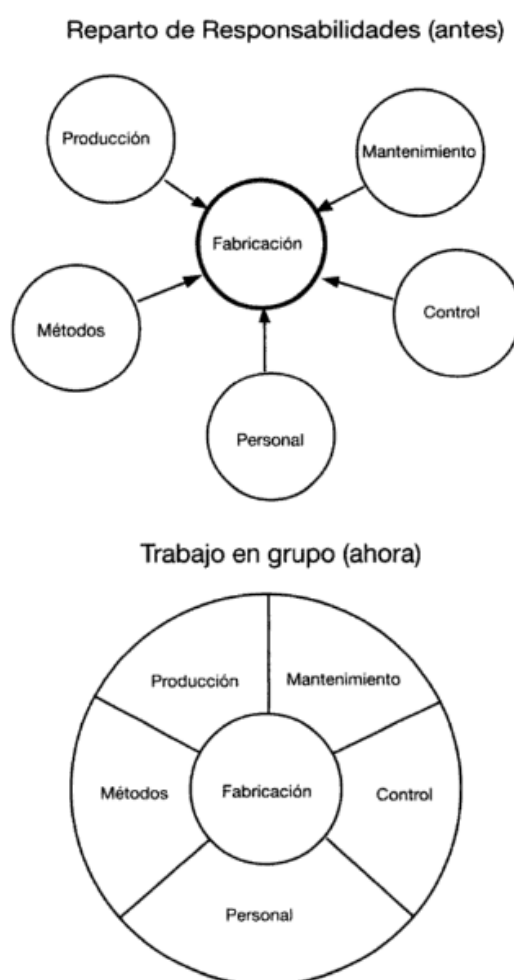
**Fuente:** Lean thinking, Womack, J y Jones, D, 2012

En definitiva, lo único que agrega valor al cliente, en cualquier tipo de proceso, es la transformación física o de información de ese producto o servicio en algo que el cliente quiera; el éxito de estas herramientas proviene de una filosofía basada en el entendimiento de la gente y de la motivación humana, en la habilidad de cultivar liderazgo, equipos, diseñando estrategias con proveedores y manteniendo una organización de continuo aprendizaje.

### 2.1.1 Lean Manufacturing

Hay que considerar que para el caso de una fábrica, la metodología Lean puede tomar el nombre TPM (*Total Production Management*), como lo comenta Francisco Rey (2001) en su libro *Mantenimiento Total de la Producción TPM: Proceso de implantación y Desarrollo*, la organización debe contar con una línea jerárquica corta donde todas las personas cuenten con responsabilidades claras que permitan su autonomía en el trabajo (Rey, 2001); de esta manera se logra tener procesos eficaces que en la línea de producción son muy necesarios

hacia el objetivo de cero desperdicios; por otro lado, contar con jerarquías cortas ayuda al desarrollo de competencias, pues los trabajadores toman su papel protagónico sobre los puestos de trabajo al mismo tiempo que tienen visibilidad de su progreso. La figura a continuación muestra el ideal para crear redes de trabajo autónomos.



**Figura 9:** Cinco Pasos de una Empresa Lean  
**Fuente:** Lean thinking, Womack. J y Jones. D, 2012

La organización tiene la obligación de definir los procesos que entrarán al análisis de estudios preliminares de TPM; para esta definición se puede utilizar el principio de causa efecto. José Pérez (2010), en su libro Gestión de Procesos,

evalúa los procesos y los impactos que generan en la organización, y a través de estas herramientas se pueden determinar medidas que den visualización del control y/o cambio en los procesos escogidos; una de las variables importantes en este momento son las personas, los estilos de dirección sobre las mismas, diseños de los puestos de trabajo, en resumen, la cultura organizacional con que cuentan las diferentes organizaciones (Pérez, 2010).

Para la transformación de una organización en Lean/ TPM, es necesario que la empresa defina un proceso de acompañamiento, a lo que Jones y Womack (2012), en su libro “Soluciones Lean”, denominan replanteándose el valor, donde la organización es la responsable de entregar todos los recursos necesarios para que se genere y se asegure la sostenibilidad del proceso, definiendo roles y responsabilidades para todos los miembros que participan del proceso de transformación hacia la cultura Lean; esta responsabilidad recae en las manos de los directivos de la organización y aquí nace una nueva inquietud.

Sin embargo una arista del proceso de investigación es conocer la diferencia que existe entre un directivo y un líder, ante esto responde Abraham Zaleznik (1994), en su artículo “Directivos y Líderes” publicado en la revista Harvard Business Review (1994), donde manifiesta las claras diferencias entre el uno y el otro; por un lado, un directivo es una persona con gran habilidad para que desaparezcan los conflictos entre las unidades, entre individuos y todos trabajen hacia los objetivos de la empresa; desde otra perspectiva, un líder es una persona que tiene actitudes personales hacia el desarrollo de las personas,

retándolas hacia la consecución de los objetivos, impulsando a su gente y motivando su iniciativa creativa, siendo estos los actores principales para que tenga un éxito asegurado la implementación de cualquier cambio dentro de la organización. Desde este punto de vista se entiende que los líderes cumplen un papel importante en el camino Lean; es necesario determinar si las organizaciones son capaces de identificar a estas personas, seleccionarlas, pero sobre todo encontrar mecanismos para desarrollarlos y retenerlos en la organización, generando valor agregado a la organización.

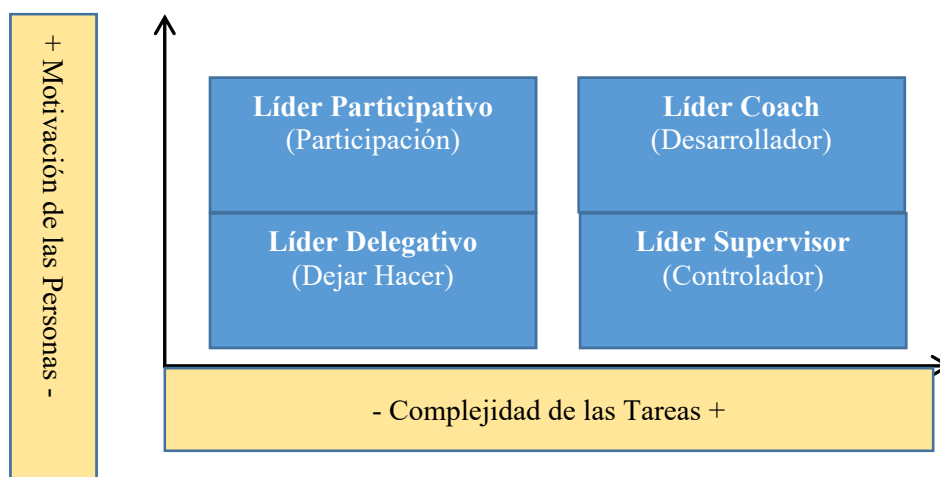
## 2.2 PARADIGMAS DE LIDERAZGO

Jefe versus líder: el líder no es necesariamente la persona que más conoce sobre un tema, no es alguien que ordena, sino es una persona que guía y dirige al equipo hacia un objetivo común; el jefe es jerárquico mientras que un líder tiene seguidores, y es aquel que mantiene una comunicación adecuada, que aplica coaching con los colaboradores y que da un feedback efectivo. El líder no solo es el Gerente de fábrica, líderes son todas las personas que forman parte de Fábrica Cayambe; el liderazgo debe ser situacional y la forma de liderar en los diferentes momentos dependerá del impacto de las personas y de la complejidad de las tareas. Los estilos de liderazgo, según esta primicia, serán (Muñiz, 2014):

- Líder Supervisor. - Se caracteriza por un alto nivel de comportamiento directivo y bajo nivel de apoyo, es el que determina las metas y tareas asequibles y realistas; es recomendable este estilo cuando el grupo tiene un

elevado nivel de motivación, pero su nivel de competencia es bajo y no tienen suficientes conocimientos y experiencia.

- Líder Coach. - Se caracteriza por altos niveles de comportamiento directivo y de apoyo, reconoce los avances y mejoras en el rendimiento, incrementa su ayuda a los miembros del equipo para desarrollar habilidades y conocimientos, se mantiene receptivo para reconocer dificultades y anima a establecer relaciones de participación y cohesión.
- Líder Participativo. - Mantiene un nivel alto de comportamiento de apoyo y bajo comportamiento directivo, las decisiones las toma en conjunto con los colaboradores, refuerza y apoya, concede mayor importancia a los esfuerzos y rendimiento de los miembros del grupo.
- Líder Delegativo.- Delega la toma de decisiones, estimula y apoya el funcionamiento autónomo del grupo, los miembros han logrado incrementar sus niveles de rendimiento como consecuencia del dominio de las habilidades y conocimientos necesarios para su trabajo.



**Figura 10:** Estilos de Liderazgo Situacional

**Fuente:** Kenneth Blanchard, 2009

### 2.3 INTELIGENCIA EMOCIONAL

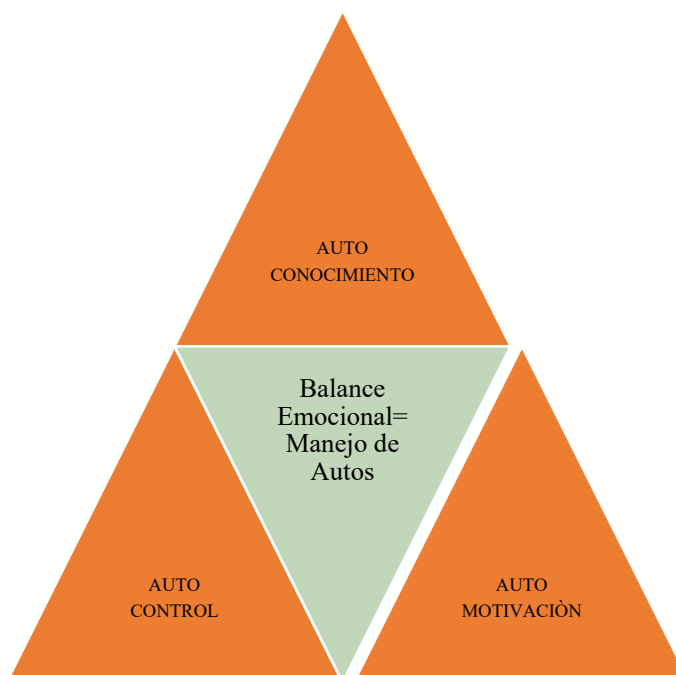
En el libro de Goleman, “Inteligencia Emocional”, se describe como la capacidad para reconocer sentimientos de sí mismo y en otros; las personas con un alto grado de inteligencia emocional son hábiles para reconocer estas características en las personas y trabajar en otras; dentro de la organización los líderes tienen la obligación de percibir emociones en sus colaboradores, comprenderlas, manejar estas emociones y al final poder utilizarlas sin que caigan en ningún momento en la manipulación.

Una vez más Goleman comenta que un buen nivel de inteligencia emocional requiere un balance emocional en tres elementos: autocontrol, autoconocimiento, automotivación.

- Autoconocimiento.- La importancia de conocerse a uno mismo, y como se reacciona a las diferentes situaciones; hay que entender que dentro del cerebro humano se encuentra el “cerebro reptiliano”, que es el encargado de regular las

funciones fisiológicas involuntarias del cuerpo; el cerebro reptiliano no piensa ni siente emociones, solo actúa cuando el cuerpo se lo pide, por ejemplo, hambre, sed, respiración, control hormonal, temperatura; el sistema límbico, por otro lado, es el almacén de las emociones y recuerdos, y finalmente se encuentra el neo córtex o cerebro racional, que es quien permite tener conciencia y controla las emociones, a la vez que desarrolla las capacidades cognitivas.

- Autocontrol. - Se puede sintetizar en “Lo que controlo”. Goleman, en Inteligencia Emocional, describe que las personas pueden tener control sobre el 90% de las situaciones que les sucede y a decidir el modo en que se reacciona ante ellas; considerando lo antes expuesto el auto control determina como las personas reaccionan ante las situaciones que se presenten con los compañeros a diario, y que pueden afectar de manera directa al desempeño.
- Automotivación. - Goleman la describe como la energía correcta para hallar la respuesta correcta, adicionalmente presenta el siguiente ejemplo para justificar su concepto: En ocasiones las personas llegan a un punto donde física y mentalmente se encuentran agotados y no es posible encontrar la solución de algún problema y, justo en ese momento, llega la iluminación para encontrarla.



**Figura 11:** Balance Emocional

**Fuente:** Goleman, Inteligencia Emocional, 1996

## 2.4 MAPAS MENTALES

Acogiendo las palabras de Tony Buzan en su libro *E libro de los mapas Mentales*, los datos del entorno suelen convertirse en abrumadores e imposibles de asimilar en su totalidad, por ello son sometidos a filtros mentales que seleccionan que datos, de esa enorme cantidad que se reciben, serán tomados en cuenta; estos filtros están formados no solo por los mismos sentidos, sino también por el lenguaje, las creencias y los valores (Buzan, 1996). Además, Tony Buzan describe una creencia como el sentimiento de certeza sobre el significado de algo, una afirmación personal que se considera verdadera; las creencias en muchos casos son subconscientes y afectan a la percepción que se tiene sobre cada uno, sobre los demás y de las cosas y situaciones que están en el entorno; un mapa mental, en conclusión, está conformado por factores motivacionales, sistemas representacionales y metas programadas.

## 2.5 MOTIVACIÓN

En una organización es indispensable contar con un proceso estratégico de motivación a sus empleados, este proceso debe contar con políticas claras, metas definidas y objetivos planificados, de esta manera también se crea una ventaja competitiva. Rey (2001) define la motivación como una característica de la psicología humana, la cual incluye los factores ocasionales, canaliza y sostiene la conducta humana.

En la misma línea podemos encontrar algunas teorías de motivación, entre las principales tenemos:

### **2.5.1 Teoría de la Jerarquía de las Necesidades (Maslow)**

En el año de 1943, Maslow formuló su concepto de la jerarquía de las necesidades que afectan al comportamiento humano; en su teoría argumenta que a lo largo de la vida el humano va presentando sus necesidades, y en la medida que va satisfaciéndolas comienzan a aparecer nuevas necesidades; concibe las necesidades en una pirámide de 5 escalones, dividiéndolas en factores higiénicos, siendo estos los dos primeros escalones de la pirámide (Necesidades Fisiológicas y de Seguridad) y factores motivacionales, que son los últimos 3 escalones de la pirámide (Necesidades Sociales, reconocimiento, auto superación).



**Figura 12:** Teoría de las necesidades (Maslow)

**Fuente:** Comportamiento Organizacional, Robbins, 2004

En la teoría de Maslow se argumenta que el colador de una organización necesita satisfacer las necesidades de reconocimiento, siendo ésta una fuente de motivación e impulsador para asumir nuevos roles y responsabilidades, que ayudan a la empresa a conseguir los resultados propuestos.

### **2.5.2 Teoría de la motivación hacia el trabajo**

Dentro de las empresas, y en todos sus grupos de interés, empleados, sindicatos y directivos llegan a un interés en común: mejorar la calidad de vida, a través de la toma de decisiones, de alcanzar los objetivos empresariales e individuales, de incrementar el desempeño por medio de mejoras, tanto en el proceso como en las habilidades, conocimiento de la gente y en el clima laboral con que cuenta cada empresa (Robbins, 2004)

Como lo cita Robbins (2004), en su libro Comportamiento Organizacional, se pueden agrupar a los motivadores de los colaboradores en 3 grupos, denominados factores emocionales:

1. Logro, que hace referencia a una persona que se motiva por llevar a cabo algo difícil: alcanzar algo realmente difícil mediante el reto y desafío de sus propias metas y con ello avanzar en el trabajo.
2. Poder: una persona con necesidad de poder está motivada por obtener y conservar la autoridad, tiene deseo de influir adiestrar, enseñar o animar a los demás a conseguir logros.
3. Afiliación: una persona de afiliación está motivada con el hecho de contar relaciones amigables, tiene la necesidad de interactuar con la gente y con los demás compañeros de trabajo.

## 2.6 SISTEMAS REPRESENTACIONALES

El ser humano, su mente y la interrelación que existe entre estas dos son estudiados a profundidad por la Programación Neuro Lingüística y su nivel de excelencia; en otras palabras nos permite desarrollar nuestras herramientas para reprogramar la mente humana y obtener resultados asombrosos, sin que en ningún momento esto caiga en la manipulación hacia otras personas (O'connor & Seymour, 2007), que a

través de modelar, es decir ejecutar una serie de pasos y actividades, en ciertas personas excepcionales encontraron resultados asombrosos.

Los sistemas representacionales dentro de la conceptualización de PNL son las formas en que los seres humanos piensan, reciben la información y tienen la capacidad de comprender el entorno; además el ser humano cuenta con la capacidad de cambiar su pensamiento a su voluntad, y esto se lo logra a través de la reprogramación neurolingüística (Ready & Burton, 2012), para que el ser humano pueda recibir la información del entorno y sea procesada por su cerebro se usan sus sentidos y hay que considerar que todas las personas difieren en el uso de sus sentidos vitales; por tanto, como lo explica Ready & Burton (2012) en su libro PNL para Dummies, se agrupa a las personas en la forma en que recopilan la información, dividiéndola en tres grupos denominados sistemas representacionales:

- 1. Visual:** las personas visuales entienden el mundo tal como lo ven, cuando recuerda algo en forma de imágenes, cuando imagina algo del futuro lo visualiza.
- 2. Auditivo:** las personas auditivas tienden a ser más sedentarias que las visuales, no necesitan andar observando o explorando para saber qué pasa, su sentido predominante es el oído, menciona palabras como “suena”, “ruido” entre otros.
- 3. Kinestésico:** este tipo de personas son fáciles de detectar, son sensitivos y llevan el corazón a flor de piel, el kinésico demuestra su sensibilidad y expresa espontáneamente sus sentimientos.

Finalmente dentro del mundo del PNL, o programación neurolingüística, se asocia otro concepto denominado “Metas programas”; en el artículo PNL Hoy definen la forma en que los seres humanos se motivan, pueden tomar decisiones, administrar el tiempo y hasta se puede determinar cuánto tiempo estarán en un trabajo o en una relación, efectividad de las tareas encomendadas; los meta programas dan sentido a esos recuerdos, experiencias y las estructuran de acuerdo a experiencias pasadas, son auténticos filtros de la información y ayudan a las personas a darle un sentido; dentro de las clases de meta programas se encuentran:

- **Global:** personas que presentan la información de manera concreta y sin rodeos.
- **Detalle:** personas que presentan la información específica y con amplia explicación.
- **Opciones:** personas que generan diferentes posibilidades para realizar una tarea.
- **Estructura:** personas que generan un esquema, paso a paso, de lo que debe hacer.
- **Internas:** personas que toman las decisiones por medio de un diálogo con sí mismos, toman sus propias decisiones.

- **Externas:** personas que validan la decisión tomada con una persona cercana; las decisiones de estas personas afirman la decisión.

Al final se logra asociar y trabajar sobre estos conceptos: factores motivacionales, sistemas representacionales y meta programas; se encontrarán verdaderos conductores de motivación en Mapas Mentales, que ayudan a las empresas a la retención de sus colaboradores.



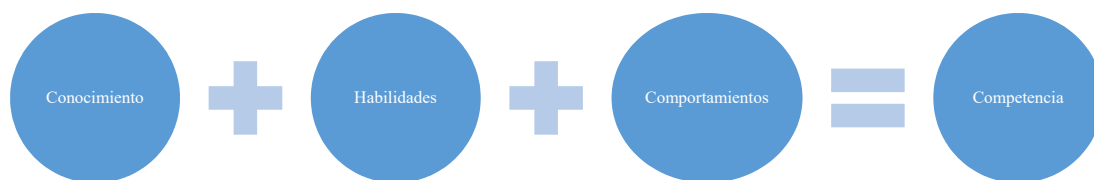
**Figura 13:** Conformación de Mapa Mental

**Fuente:** Whispering in the Wind, Bandler, R. y Grinder, J, 2001

## 2.7 SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Un proceso de selección busca definir y encontrar candidatos que rápidamente se adapten a las necesidades del puesto y de la organización; es decir, las empresas aseguran a la gente correcta, en el tiempo correcto, a través de sus procesos de selección; la identificación de los mejores talentos se lo realiza mediante competencias; como lo explica Martha Alles (2006) en su libro Selección por

Competencias, una persona competente es aquella que demuestra tener conocimientos, habilidades y comportamientos sobre un tema específico.



**Figura 14:** Definición de Competencias

**Fuente:** Selección por Competencias, Alles. M, Argentina, 2006

Martha Alles (2006) en su libro Selección por competencias recomienda realizar a los candidatos entrevistas utilizando un modelo llamado STAR (Situación, Tarea, Acción, Resultado), donde cada letra representa una pregunta lógica y secuencial que se debe formular al candidato para identificar competencias a evaluar:



**Figura 15:** Entrevista por Competencias STAR

**Fuente:** Selección por Competencias, Alles. M, Argentina, 2006

**Situación:** Es el contexto del ejemplo o historia que el candidato está compartiendo, la escena registra por qué, cuando, donde sucedió; es importante cómo el candidato te ayuda o te explica la situación. Inicialmente se le puede decir: *Descríbeme una situación en la que...*

- Tarea: Los objetivos específicos que tuvo el candidato, qué exactamente hizo, cómo se involucró; en este paso se puede comparar con el resultado alcanzado, si el candidato alcanzó o no el resultado, o lo excedió ¿Cuál era tu rol?
- Resultado: Define los pasos que el candidato tomó para alcanzar el objetivo, cuál exactamente fue su contribución, qué herramientas utilizó, con qué desafíos se enfrentó para alcanzar las tareas/ objetivo ¿Qué hiciste específicamente?
- Acción:Cuál fue el entregable, cuál fue el impacto de su tarea, la importancia de las lecciones aprendidas; entrega información de las motivaciones del candidato ¿Qué resultado conseguiste? (Alles, 2006)
- 

## 2.8 HERRAMIENTAS DE DESARROLLO DE PERSONAS

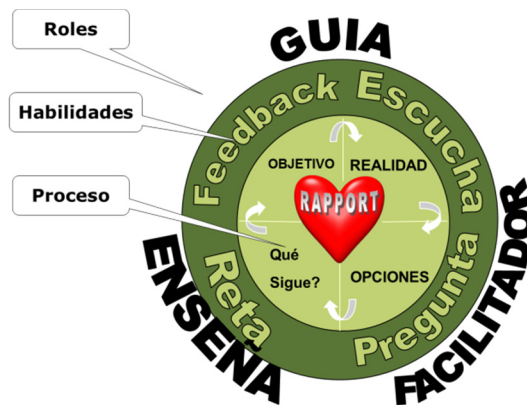
### 2.8.1 Coaching

La cultura del coaching conduce al desarrollo y al compromiso para la mejora, esto ayuda a la construcción de confianza y seguridad entre jefes y empleados; así lo menciona Zenger (2013): Cómo los mejores líderes ayudan a crecer a los demás; dichos autores también señalan al coaching como un proceso de aprendizaje basado en las relaciones que ayudan a la gente a potencializar y maximizar su desempeño; esto impacta al desarrollo de manera más poderosa que la educación tradicional o transferencia de conocimiento.

En el marco empresarial, el coaching refleja la importancia de las personas de ser capaces de capturar los momentos oportunos, conforme van ocurriendo a diario, en situaciones tanto formales como informales, describiendo roles, habilidades para un coaching efectivo.

Un modelo comprobado por diferentes organizaciones es el modelo GROW; este modelo se centra en brindar apoyo a los empleados para encontrar sus propias respuestas a través de un proceso de preguntas poderosas que les permitan potencializar sus habilidades y competencias para alcanzar sus metas; (Whitmore, 2009), el modelo también requiere que el coach tenga ciertas habilidades al conducir cada sesión; tales habilidades son: escuchar, preguntar, retar y dar feedback; adicionalmente, los coach deben desarrollar capacidades para poder tener roles diferentes en las sesiones y lo más importante poder fluctuar de un rol hacia otro dentro de la misma sesión; los roles requeridos son: guía, maestro y facilitador.

El éxito del coaching GROW, como lo cita John Whitmore, se base en el rapport que se refiere al proceso de crear confianza entre el colaborador y quien dirigirá la sesión de coaching, es el momento donde el coach recepta la información, intereses, escucha atentamente las necesidades del empleado, interpreta los gestos, descubrirá señales de mensajes no verbales y anima a la persona a dar lo mejor durante la reunión.



**Figura 16:** Modelo Grow

**Fuente:** Coaching for Performance, Whitmore J, 2009

### 2.8.1.1 Tipos de Coaching

Al abordar el mundo del coaching empresarial se pueden encontrar varios matices, corrientes y tipos; lo importante es definir el momento en que cada uno de ellos se puede aplicar considerando las necesidades de la organización; una de las varias clasificaciones del coaching, como lo citó Román (2008), es Coaching Interno y Externo; por un lado, el coaching interno hace referencia de un empleado propio de la organización, y la fortaleza de este recae en el conocimiento que el coach logra tener sobre la realidad, reglas, cultura de la empresa; es sumamente importante que en el proceso no interfieran los niveles jerárquicos, ni la cercanía que pudiere existir entre los participantes.

En el coaching externo un agente fuera de la organización, un proveedor es quien toma la figura de coach; la ventaja de este tipo de coaching es la visión imparcial que puede tener sobre los temas a tratar durante las

reuniones; en ningún caso se puede iniciar juego de poder o afectivos, hay que considerar que el coach al ser ajeno a la empresa necesita dar un seguimiento continuo y evaluar el avance de su coachee.

### **2.8.2 Mentoring**

Clutterbuck (2015) señala al mentoring como un proceso mediante el cual un colaborador con mayor experiencia (mentor) ayuda, aconseja, guía, enseña a otra con menor experiencia (mentee) en su desarrollo profesional y personal; en todo este proceso se invierte tiempo, energía y conocimiento, donde todos los participantes deben entender que es una práctica que ayuda a aprender; se aprende haciendo; el mentee no traslada la responsabilidad al mentor, o viceversa, solo son problemas que se comentan y se retroalimentan a través de un programa definido. Es beneficioso porque se crea una relación personalizada, donde el mentor dedica su tiempo y espacio para comprometerse con el mentee en su desarrollo, a través de sesiones de trabajo, con guiones definidos, para llegar a una nueva perspectiva y conclusiones comunes.

En la investigación (Clutterbuck, 2015) el proceso del mentoring puede encontrarse con un sin número de barreras tales como:

- Una cultura rígida que no permite la flexibilidad, donde es difícil establecer las relaciones.

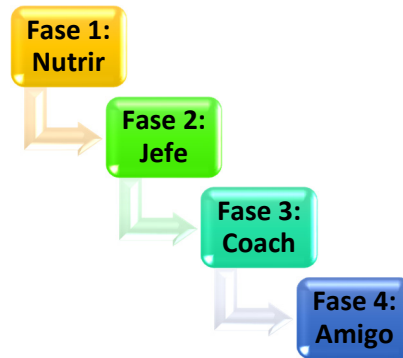
- Falta de apoyo y guía por parte de los mentores.
- Los mentores pueden subvalorar las capacidades de los mentees.
- Diferentes sensaciones como sentimientos de marginalidad, no se cubren las necesidades, explotación y sobre carga.

Las habilidades que se deben considerar, al momento en que una organización escoja a sus mentores, recaen en cualidades de gente tales como: buenas relaciones interpersonales, escucha activa, saber preguntar correctamente, tener credibilidad, tener ganas de apoyar y ayudar, además las personas deben estar al día en conocimientos, mostrar confianza y ser honestos, deben contar con habilidades de comunicación asertiva, o alentar, proporcionar ideas, explorar opciones y lograr entender lo que está detrás de las palabras del mentee (Cohen, 2004).

Por otro lado, también es necesario que las empresas consideren las competencias que deben tener las personas que estén bajo el rol de mentes, pues es importante que logren contar con habilidades interpersonales, ser flexibles, que acepten críticas, colaboradores con sentido del humor, seguros de sí mismos (Cohen, 2004).

Finalmente, las empresas deben definir los criterios y momentos donde se accionan estos programas; pueden considerar cambios en las tendencias de los rendimientos de su puesto de trabajo, talento, trayectoria y formación,

Manzanilla (2012), en el artículo “Las 4 fases de la relación Mentor-Aprendiz”, describe el proceso del mentoring en 4 etapas, descritas en la figura que se presenta a continuación:



**Figura 17:** Fases del Programa de Mentoring

**Fuente:** Las 4 fases de la relación Mentor- Aprendiz; Manzanilla, V, 2011

### 2.8.3 Counselling

Es una herramienta que ayuda a los empleados a descubrir mejores formas de afrontar los problemas, “los comportamientos negativos tienen la posibilidad de ser cambiados, muchos de estos indican actitudes, depresión, vagancia aburrimiento” (Feltham, 1997, pág. 64), siendo un proceso que necesita de actores principales para su desarrollo, un líder o jefe que entienda su papel hacia sus colaboradores y un empleado convencido de que su desempeño y comportamiento debe tomar un giro diferente.

En el desarrollo del proceso de counselling el empleado debe reconocer la diferencia entre el desempeño actual y el esperado, identificando la causa de esta diferencia y enfocándose en medidas para revertir su desempeño; el monitoreo y retroalimentación permanente por parte de su jefe ayuda al éxito;

dicho seguimiento debe ser en periodos cortos de tiempos, previamente planificados, logrando reunir evidencias sobre el desempeño y la evolución del colaborador, a fin de tomar decisiones asertivas y entregar información clara al colaborador sobre el resultado al final del proceso.

Feltham (1997) describe las responsabilidades que dentro del proceso recaen en manos, tanto del jefe como de los colaboradores que intervienen en este proceso:

Los jefes son las personas que dirigen y facilitan el proceso, siendo los responsables de:

- Aclarar al colaborador los estándares esperados.
- Definir, comunicar y explicar el proceso.
- Brindar todo el apoyo que sea necesario para la ejecución de este proceso.
- Dar retroalimentación continua, oportuna.
- Realizar seguimiento al proceso, en las fechas acordadas.
- Comunicar el resultado y definir las acciones a tomar

El empleado es el protagonista del proceso, y en él recaen las responsabilidades descritas a continuación:

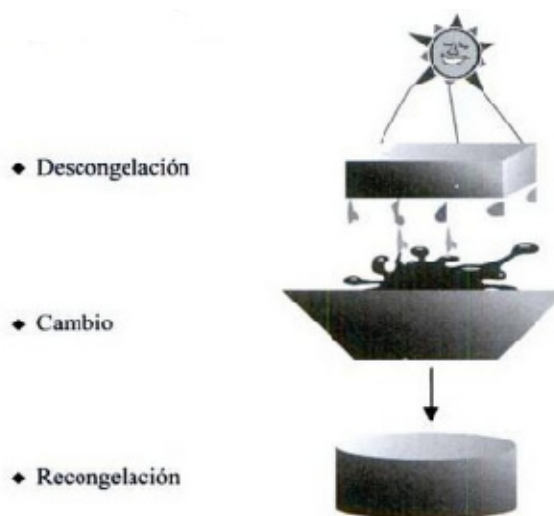
- Comprometerse con el proceso de Counselling.
- Aclarar con su jefe las expectativas que debe cumplir en el proceso.
- Solicitar retroalimentación constante a su jefe, durante el progreso.

- Advertir y comunicar situaciones que pueden perjudicar la ejecución de su proceso.

#### 2.8.4 Gestión del cambio

##### Imagen Holográfica de la Organización

José Aguilar (2003, p. 22) describe en una parábola cómo las sociedades están acostumbradas a transmitir conceptos, poniendo el ejemplo de la manzana que entrega Eva, y las personas recrean en sus cabezas esta escena; de la misma manera ocurre con las organizaciones: todos los colaboradores recrean en sus mentes el diseño, estructura de la organización y cualquier cambio en la misma, si presenta una fuerte resistencia a esto se denomina empresa holográfica; de esta manera Aguilar propone que el primer momento para generar un cambio es el desaprender. Considerando el modelo que propone Schein (1988) el cambio requiere de tres fases: descongelación, cambio y re congelación.



**Figura 18:** Esquema de Schein sobre el cambio  
**Fuente:** La Gestión del cambio, Aguilar, L, 2003

Cuando una organización se enfrenta al cambio, independientemente del motivo de éste, se encuentra con diferentes grupos de personas: las personas que se resisten al cambio, las personas que están dispuestas al cambio y los precursores del cambio; para todas estas poblaciones es necesario contar con la figura de una persona que organice y dirija al grupo, con ciertas características que José Aguilar (2003, p. 32) lo nombra Líder del cambio. Un líder del cambio agrupa tres tipos de competencias, visión, habilidades psicosociales y virtudes morales.

- **Competencias de Visión:** Son las que permiten a las personas imaginar el futuro y los recursos para llegar a él, que en la mayoría de los casos son imágenes originales para nada extraordinarias; cuando el líder explica la visión todos la consideran natural, pero hasta que él lo expone nadie lo había hecho; hay que distinguir entre tener visión y ser visionario, este último tiene la visión pero no tiene el camino para alcanzarlo (Aguilar, 2003), estas competencias son difíciles de encontrar, por eso las personas que crean algo nuevo en las ciencias, políticas, cultura son escasos.
- **Habilidades Psicosociales:** Es la capacidad para lograr manejar grupos de personas considerando sus deseos y necesidades, en este plano juega un papel importante la comunicación y hace mucha referencia a los estilos de liderazgo, “ un líder debe saber cuándo hay que ser participativo o cuando hay que tomar decisiones personalmente” (Aguilar, 2003), página 33; estas competencias son innatas de las personas pero también se las

puede desarrollar, ya sea a través de entrenamientos o simplemente ejecutándolas “*on the job*”.

- Virtudes Morales: Consiste en la confianza que se gana y la autoridad que se obtiene a través del uso correcto del poder, pues el líder no solo piensa en las necesidades actuales sino también se preocupa de la mejora y crecimiento de las virtudes de sus colaboradores; para lograr desarrollar estas competencias se requiere de un proceso largo de coraje y constancia (Aguilar, 2003)

#### 2.8.4.1 Los ocho pasos de Kotter

John Kotter (1996), profesor de la universidad de Harvard, presenta una metodología que facilita de una manera muy efectiva el proceso de cambio en las organizaciones, aunque también es aplicable a los proyectos personales. En definitiva, el modelo está compuesto por 8 instancias, que deben llevar la secuencia planteada:

1. Crear sentido de urgencia: para ayudar a otros a ver la necesidad del cambio y la importancia de actuar inmediatamente.
2. Juntar al equipo guía: para asegurar de que existe un grupo poderoso con los atributos correctos para guiar el cambio.

3. Tener una visión: para clarificar cómo el futuro será diferente del pasado y cómo hacer el futuro realidad.
4. Comunicarse para la compra: para asegurar de que la mayor cantidad de personas entiendan y acepten la visión y la estrategia.
5. Empoderar a otros a actuar: para remover la mayor cantidad de barreras, para que aquellos que quieran hacer la visión realidad lo hagan.
6. Triunfos a corto plazo: para crear éxitos visibles y claros lo más pronto posible.
7. No rendirse: para ejercer presión con mayor fuerza y velocidad después del primer éxito y ser implacables en el sentido de iniciar cambios después del cambio.
8. Sostener el cambio: para mantener nuevas maneras de comportarse hasta que sean lo suficiente fuertes para remplazar a las antiguas.

### **2.8.5 Aprendizaje y Desarrollo**

En la década de 1980, tres investigadores del Centro de Liderazgo Creativo, en McCall, Lombardo (2000), estudiaron las principales experiencias de desarrollo de los gerentes exitosos, y al concluir su estudio determinaron que

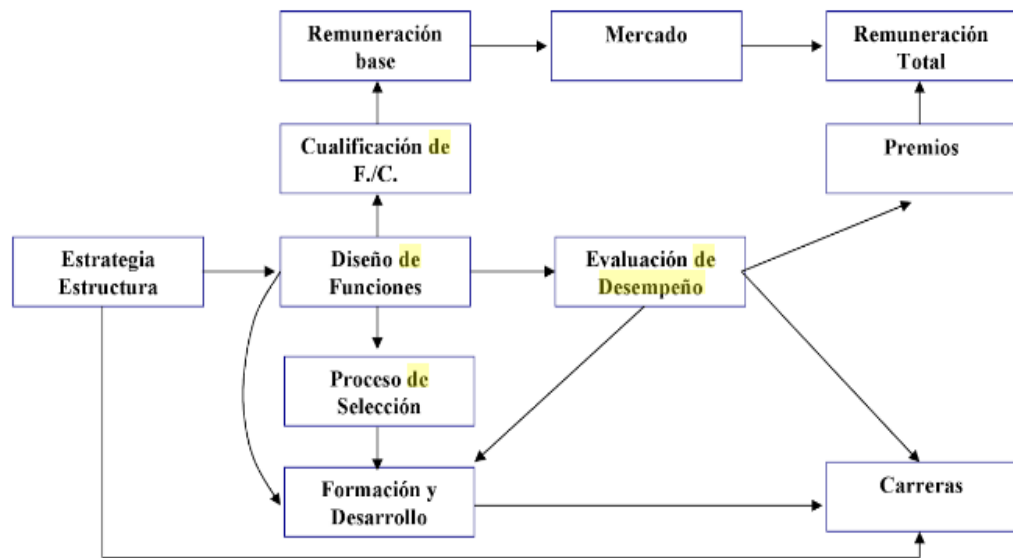
las fuentes idóneas de aprendizaje se obtienen en un 70 por ciento de su conocimiento de las experiencias relacionadas con el trabajo, el 20 por ciento de las interacciones con otros y el 10 por ciento de los eventos educativos formales.

El modelo 70/20/10 es una guía para las empresas que buscan maximizar los réditos del aprendizaje de sus colaboradores ya que contribuye a la toma de decisiones, les desafía y reta a la interacción con personas más influyentes, como jefes; por último, aprenden de los errores pues reciben retroalimentación constante. Los investigadores Morgan, Lombardo y Eichinger sostienen que la experiencia práctica (70%) es la más beneficiosa para los empleados, el 20% aprenden a través de los demás con actividades como aprendizaje social, coaching, tutoría y la interacción con los compañeros, y solo el 10% del desarrollo profesional proviene de las instrucciones formales, cursos de capacitación y eventos de orden educativo.

### **2.8.6 Evaluación de Desempeño**

El Paulo Reis (2007) define al proceso de evaluación de desempeño como la apreciación sistemática estandarizada y periódica de los valores demostrados por los individuos de las organizaciones desde su puesto de trabajo; el resultado del proceso es medir los esfuerzos de los colaboradores para alcanzar los objetivos que la empresa se planteó, ayuda al clima organizacional ya que los empleados entienden su contribución con la empresa, lo que se re ve

relejado en la recompensa y remuneración que ellos reciben; así mismo es un instrumento de motivación y compromiso que ayuda a engranar con todos los procesos de recursos humanos.



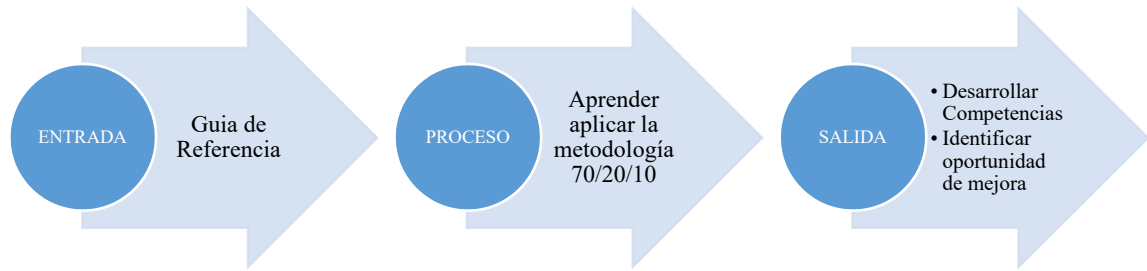
**Figura 19:** Coherencia instrumentos Recursos Humanos  
**Fuente:** Evaluación de Desempeño, Reis P, 2007.

### **3. DESARROLLO METODOLÓGICO**

Una metodología se define como un conjunto de métodos de trabajos sistemáticos y principios asociados, que aseguran la alineación y sostenibilidad a través de la organización y, por lo tanto, apoya el logro de los objetivos de negocio (Maish, 2012).

Con las herramientas descritas en el capítulo anterior se determinó que el alcance de la implementación sea en todas las áreas de Fábrica Cayambe, incluyendo al personal tanto administrativo como operativo; el punto de partida hacia la implementación fue el uso de herramientas de investigativas, tales como: encuestas, entrevistas, grupos focales, observaciones de campo; de todas ellas se obtuvo información valiosa para construir los pasos y los hitos a conquistar durante la ejecución de la implementación, sirviendo como ruta para que la fábrica se convierte en una empresa Lean transformando y alineando de mejor manera la cadena de valor. La secuencia de implementación fue planeada y estructurada en un plan, definiendo actividades, responsables y fechas de ejecución.

El correcto diseño de la metodología aseguró un lenguaje común, aprovechando conocimiento y experiencias adquiridas en toda la fábrica; los miembros del pilar tuvieron la responsabilidad de dominar la metodología. En la figura, a continuación, se presenta el resumen del proceso de dominar la metodología.



**Figura 20:** Metodología del pilar de Leadership Development

**Fuente:** Archivo Nestlé, Survey Suiza, 2016

### 3.1 CREAR CONCIENCIA

A través de una reunión formal con el staff de fábrica, es decir con los jefes de cada área, se les presentó el principal propósito del porqué de la implementación y sus beneficios; otro de los propósitos de este espacio fue despertar el sentido de urgencia para que la fábrica se convierta en una empresa Lean. En este espacio el staff estableció las nuevas formas de trabajar dentro de la fábrica garantizando que los requisitos básicos necesarios en este camino estén en su lugar; además se aseguró la comprensión del modelo para que puedan liderar la transformación con éxito.

Al finalizar la reunión también se logró establecer, en consenso, las competencias que requería desarrollar cada miembro del staff para apoyar la sostenibilidad de la implementación.

Tras la reunión de definición del alcance, la gerencia recibe el input del presupuesto con que cuenta la fábrica para esta iniciativa, por parte del área de finanzas y el área de Recursos Humanos, como timón y precursor de la implementación, llegando a la decisión de llevarla a cabo en toda la población de Cayambe, considerando todas las

áreas y personal tanto operativo como administrativo, que conforman Nestlé Ecuador en esta localidad.

### 3.2 SELECCIÓN DE MIEMBROS DEL PILAR DE LIDERAZGO

Para lograr que la metodología se difunda en todos los niveles de la fábrica fue necesaria la selección de las personas que conformarían el pilar de Desarrollo de Liderazgo; se buscó personas que cuenten con ciertas competencias de liderazgo desarrolladas y con un perfil de agentes de cambio, que estén dispuestos a aprender, ayudar y entrenar a sus compañeros; la herramienta que ayudó en esta decisión fue el uso de un descriptivo de cargo, al que se denominó Perfil de Éxito, y que en su contenido describía comportamientos de liderazgo y competencias requeridas para este rol.

El perfil del éxito, tanto para el líder del Pilar como para los miembros, fueron formatos genéricos donde solo se necesitó cambiar el alcance de la responsabilidad y las actividades core de cada uno de ellos; el formato contenía en su parte inicial un encabezado con el nombre de la posición, el mercado y unidad donde ejerce sus actividades, a quien reporta directa e indirectamente, la sinopsis de la posición. En la segunda parte el formato contenía la misión y las salidas claves de la posición con sus diferentes indicadores de gestión, las relaciones, tanto internas como externas, que necesita desarrollar la posición; en un tercer segmento se colocó la experiencia requerida, conocimientos necesarios, las competencias alineadas a la matriz de liderazgo de Nestlé, otras competencias funcionales y otras habilidades necesarias.

**Tabla 2:**

## Perfil de Éxito

Perfil del Éxito Nivel de Posición: Líder			
Familia del Puesto		Sub familia del puesto	
Definición		Sub grupo de trabajo	
Mercado	Ecuador	Dimensión/ Alcance	<i>Ingrese la información del alcance y dimensión de la posición; ejemplo procesos, objetivo de la unidad, número de reportes directos indirectos subordinados</i>
Localidad	Fábrica Cayambe	Posición	
Compañía	Ecuajugos S.A.		
Departamento	Recursos Humanos		
título de la Posición			
Reporta Directo	Recursos Humanos		
Indirect Report to:	Gerencia de Fábrica		
Fecha de actualización		Versión	
<b>Principal propósito de la posición</b>			
<b>Entregables Principales :</b> <i>Lista de los principales resultados de la posición que deberá entregar</i>			<b>Indicador de Desempeño</b>
<b>Relaciones Claves internas Nestlé</b>		<b>Relaciones Claves externas Nestlé</b>	
<b>Experiencias Claves:</b> Que experiencias son claves para tener éxito en la posición ?		<b>Conocimiento de Nestlé: Normativa Interna</b> Que información específica de la organización deberá conocer para tener un desempeño efectivo ?	
<b>Matriz de Liderazgo de Nestlé</b> Los comportamientos esperados de la NLF de acuerdo al nivel de posición		<b>Competencias Funcionales</b> Las competencias core de la posición habilidades requeridas para el éxito de la posición	
		<b>Competencia</b>	<b>Nivel de habilidad</b>
		<b>Otras habilidades personales</b> Otras atributos personales no reflejados en la Matriz de Liderazgo	

**Fuente:** Archivo Nestlé, Vevey Suiza, 2015

Para el caso del Líder del Pilar de Desarrollo de Liderazgo, en conjunto, el staff de fábrica determinó su misión en: “Liderar los programas de entrenamiento, coaching y todos los programas inherentes a la implementación del módulo de Desarrollo de Liderazgo en fábrica, transferir los conocimientos hacia las unidades”.

De la misma manera todos los jefes de áreas determinaron cuales serían las principales actividades a desarrollar por las personas que ocuparían el cargo del Líder del pilar de Desarrollo de Liderazgo:

- Responsable de compartir las buenas prácticas que se desarrollen en materia de desarrollo de liderazgo.
- Responsable de formación coaching y evaluación de las personas en temas de desarrollo de liderazgo en fábrica y en los miembros del pilar.
- Responsable de la implementación de la metodología a seguir para desarrollar líderes en todos los niveles de fábrica.

Para completar el ejercicio, el staff consideró también las experiencias y conocimientos necesarios con las que debería contar la posición:

- Excelentes resultados en liderar y desarrollar equipos multifuncionales.
- Amplia experiencia en programas de cambio o transformación.
- Experiencia en la gestión de recursos humanos.
- Conocimientos de los principios corporativos y del modelo de negocio de Nestlé.
- Métodos y técnicas de coaching.
- Fuerte entendimiento de la gestión de cambio, procesos de mejora y transformación del negocio.
- Conocimiento avanzado en técnicas de entrenamiento para adultos.
- Conocimiento de la matriz de liderazgo desarrollada por Nestlé.
- Habilidades de comunicación y desarrollo de estrategias de comunicación.
- Capacidad para influenciar en stakeholders.
- Capacidad para dirigir y motivar equipos multifuncionales.
- Habilidades para convencer y persuadir, involucrando a la gente en el cambio de mentalidad.

Tabla 3:

## Job Success Profile Líder del Pilar

Job Success Profile Position Level: Leaders			
<b>Job Family:</b>	NCE	<b>Sub Job Family:</b>	NCE Pilar
<b>Job and Job ID:</b>	LDv Function Pillar Leader in Market	<b>Job Groupings:</b>	Specialist
<b>Region / Market / Country:</b>	Ecuador	<b>Position Dimensions / Scope</b>	Responsable de las prácticas de Leadership and Development, asegurando su implementación en fábrica, promoviendo la cultura base para el desarrollo e implementación de TPM
<b>Location:</b>	Fábrica Cayambe	<i>Enter Dimensions / scope information</i>	
<b>Company:</b>	Ecuajugos S.A.	<i>e.g. Net Proceeds of Sales (NPS):</i>	
<b>Department:</b>	Recursos Humanos	<i>Number of Units or Factories:</i>	
<b>Position Title:</b>	Especialista de LDv	<i>Budget:</i>	
<b>Direct Report to:</b>	Jefe de Recursos Humanos	<i>Number of direct subordinates / indirect subordinates: Business or Product categories</i>	
<b>Indirect Report to:</b>	Gerencia de Fábrica	<b>Version Number:</b>	
<b>Date (updated or modified):</b>	27/07/2015		
<b>Main Purpose of Job</b>			
<i>Liderar los programas de entrenamiento y coaching y procesos inherentes al proceso de implementación de LDv en fábrica, transferir el conocimiento hacia las unidades, así como ser miembro del pilar de mercado</i>			
<b>Key Outputs:</b> List the main results which the job must deliver in order to achieve its purpose.			<b>Measurements / Performance Indicators</b>
<b>Responsable de compartir las prácticas de LDv definidas por el mercado:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Participar como miembro del pilar de LDv del mercado y desplegar programas y actividades declaradas en el plan de mercado</li> </ul>			<b>Cuantitativo:</b> N/A <b>Cualitativa:</b> Participación del pilar de mercado acorde con las decisiones del Líder del Pilar de Mercado, en alineación con los requerimientos.
<b>Responsable de formación, coaching y evaluación de las personas en temas de LDv en fábrica y en los miembros del pilar:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar la formación LDv, la estrategia de coaching y evaluación acorde al Framework y al Plan Maestro desarrollado por el Pilar de Mercado.</li> <li>Desarrollar los programas de capacitación, entrenamiento y planes de evaluación de acuerdo al plan de implementación.</li> <li>Entregar capacitaciones y entrenamientos apropiados para transferir conocimientos LDv a las personas dentro de fábrica.</li> <li>Realizar una evaluación regular LDv para garantizar la correcta aplicación de los métodos, entrenamiento e intercambio de conocimientos</li> </ul>			<b>Entrenamiento:</b> % de entrenamientos horas ejecutadas vs horas planeadas Porcentaje total de entrenamientos ejecutados <b>Coaching:</b> # de coaching & visitas realizadas vs planeadas <b>Evaluación:</b> # de evaluaciones realizadas vs planificadas <b>Construcción de competencias:</b> # de entrenamientos internos ejecutados vs planificados % cumplimiento del plan de desarrollo de los miembros del pilar de LDv (alcanzado/planificado).
<b>Responsable de la creación de Pilar LDv en fábrica, identificación de los recursos necesarios</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Seleccionar, formar y gestionar los recursos en función del Pilar.</li> <li>Soportar a las unidades en la identificación de los recursos para alcanzar el nivel de LDv requerido por el mercado.</li> <li>Monitorear el desempeño del Pilar de fábrica.</li> <li>Promover y alinear la metodología y el enfoque, incluyendo benchmarking y el intercambio de mejores prácticas de otras unidades.</li> <li>Manejar las principales partes stakeholders y asegurar una comunicación constante, clara sobre LDv dentro de fábrica</li> </ul>			Actual competencias vs. Competencias desarrolladas en el Plan de Desarrollo de los miembros del pilar de fábrica.
<b>Key Relationships Internal to Nestlé Group:</b> (shared / conflicting interests)		<b>Key Relationships External to Nestlé Group:</b> (shared / conflicting)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>LDv Pilar del Mercado</li> <li>Line Manager</li> <li>Miembros LDv</li> <li>Red LDv del mercado</li> <li>NCE Pillars</li> <li>Area de comunicación interna.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Proveedores de Nestle</li> </ul>	
<b>Key Experiences:</b> <i>What experiences are key to success in this job?</i>		<b>Knowledge: Nestlé Corporate/ Functional / Market / Business/ Organizational</b> <i>What specific organizational information should the incumbent have to be effective in their role?</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Experiencia operacional fuerte dentro de funciones.</li> <li>Excelentes resultados en liderar y desarrollar equipos multifuncionales.</li> <li>Amplia experiencia en programas de cambio o de transformación complejos.</li> <li>Experiencia en la gestión de programas</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento de los 10 Principios Corporativos y de las áreas de responsabilidad</li> <li>Conocimiento del modelo de negocio de Nestle, organización y cultura Nestle Leadership Framework, Principios de Gestión de Liderazgo</li> <li>Conocimientos de los Principios de NCE con sus respectivas prácticas</li> <li>Excelente conocimiento de prácticas de gente LDv</li> <li>Métodos y técnicas de coaching</li> <li>Fuerte entendimiento de la gestión de cambio, procesos de mejora y transformación del negocio</li> </ul>	

<b>Nestlé Leadership Framework</b> <i>These are the leadership behaviours required as defined by the position level of the role</i>	<b>Functional Competencies</b> <i>These are the core functional competencies and the appropriate skill level that is required to be effective in the role</i>	
	Competency	Skill Level
Insight	Capacidad de entrenador y dar coaching; desarrollar a las personas en formación en un medio de coaching	5. Can train others
Energizar y comprometer	comunicación y desarrollo de estrategias comunicacionales	4. Can do alone
Conseguir resultados a través de los demás	Capacidad para influenciar en stakeholders	5. Can train others
Coaching y desarrollo	Capacidad para dirigir y motivar a los equipos multifuncionales	5. Can train others
Influenciar con integridad	Habilidades para convencer y persuadir involucrando a la gente en el cambio de mentalidad	4. Can do alone
Coraje	<b>Other Personal Qualities</b> <i>Other personal attributes not reflected in the NLF that will enable success</i> Vivir el modelo de comportamientos de liderazgo de Nestlé Adaptable y de mente abierta Decisivo y visionario Respeto a las normas Cómodo con la ambigüedad	

**Fuente:** Nestlé, Vevey Suiza, 2016

Con respecto al perfil de éxito que contarían las personas seleccionadas para ser miembros del pilar, el staff de Fábrica Cayambe determinó la misión de la posición: “Entrenar, dar coaching, evaluar y reconocer a las personas de su unidad en temas de Desarrollo de Liderazgo”

Así mismo, dicho staff definió las principales responsabilidades y actividades asignadas a este rol:

- Contribuir al desarrollo de entrenamientos, coaching y evaluación de las personas de su unidad, de acuerdo al plan de implementación del módulo.
- Entregar entrenamientos apropiados para transferir conocimientos de desarrollo de liderazgo en las personas de su unidad.
- Realizar una evaluación regular para garantizar la correcta aplicación de los métodos, entrenamientos e intercambio de conocimientos.

Finalmente, definieron las principales competencias, experiencias y conocimientos con los que deberían contar las personas que conformarían el pilar:

- Experiencia operacional dentro de la unidad.
- Experiencia en liderar y desarrollar grupos.
- Conocimiento de la Matriz de Liderazgo.
- Conocimiento de los Principios Corporativos de Nestlé.
- Técnicas de coaching.
- Entendimiento de la gestión de cambios, procesos de mejora.
- Capacidad de entrenar.
- Habilidades para convencer y persuadir a la gente involucrando el proceso de cambio de mentalidad.
- Habilidades de comunicación.
- Ser persona adaptable, de mente abierta.
- Ser una persona con curiosidad, de fuerte voluntad para aprender constantemente.
- Ser una persona que respete las normas pero que se sienta cómodo con la antigüedad.

**Tabla 4:****Job Success Profile Miembro del Pilar**

<b>Key Relationships Internal to Nestlé Group:</b> <i>(shared / conflicting interests)</i>	<b>Key Relationships External to Nestlé Group</b> <i>(shared / conflicting interests)</i>	
* LDV Pilar de Fábrica * Line Manager * Pilares miembros LDV * Red LDV del mercado * NCE Pilares de fábrica	N/A	
<b>Key Experiences:</b> <i>What experiences are key to success in this job?</i>	<b>Knowledge: Nestlé Corporate/ Funcional / Market / Business/ Organizational</b> <i>What specific organizational information should the incumbent have to be effective in their role?</i>	
* Experiencia operacional dentro de su unidad * Excelente resultados en liderar y desarrollar equipos	* Conocimiento de los 10 Principios Corporativos y de las áreas de responsabilidad * Conocimiento del modelo de negocio de Nestle, organización y cultura Nestle Leadership Framework, Principios de Gestión de Liderazgo * Conocimientos de los Principios de NCE con sus respectivas prácticas * Conocimiento de practicas de gente LDV * Métodos y técnicas de coaching * Entendimiento de la gestión de cambio, procesos de mejora y transformación del negocio	
<b>Nestlé Leadership Framework</b> <i>These are the leadership behaviours required as defined by the position level of the role</i>	<b>Functional Competencies</b> <i>These are the core functional competencies and the appropriate skill level that is required to be effective in the role</i>	
	<b>Competency</b>	<b>Skill Level</b>
Entender el entorno empresarial	Comunicación	5. Can train others
Enfoque en resultados	Capacidad de entrenar y dar coaching; desarrollar a las personas en formación en un medio de coaching	4. Can do alone
Practica lo que predicas	Habilidades para convencer y persuadir involucrando a la gente en el cambio de mentalidad	4. Can do alone
Cooperación Proactiva	<b>Other Personal Qualities</b> <i>Other personal attributes not reflected in the NLF that will enable success</i>	
Conocimiento de sí mismo	Adaptable y de mente abierta Respeto a las normas	
Iniciativa	CÓmodo con la ambigüedad Curiosidad: Fuerte voluntad para aprender constantemente Agente de cambio	

**Fuente:** Nestlé, Vevey Suiza, 2016

### 3.3 ENTRENAMIENTO DEL PILAR

Tanto el líder como los miembros que conforman el pilar de desarrollo de liderazgo, contaron con entrenamientos formales sobre los temas importantes y herramientas específicas necesarias para la correcta implementación; en virtud de estos antecedentes, se creó un plan de inducción formal que contiene todos estos aspectos; al culminar las sesiones formales de entrenamiento los pilares estuvieron en capacidad de comprender que es el Modelo de Gestión de Liderazgo, las razones porqué la fábrica lo está desplegando y sus beneficios, que los miembros puedan compartir la visión sobre cómo ejecutar la implementación y, sobre todo, el despliegue del modelo que ayudó a la fábrica a desempeñarse mejor dentro de su contexto específico.

Finalmente, el equipo de líderes estuvo en la capacidad de presentar el plan de implementación y los principales hitos y fases de este viaje, demostrando compromiso y la propiedad de la dirección y liderazgo, mostrando que todos son parte de este suceso; por otro lado, el despliegue de la metodología se realizó a través de sus roles de entrenar, coachear y evaluar.

### 3.4 AUTO EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO NORMATIVO

Como entrada importante en la etapa de preparación del modelo de Liderazgo fue llevar a cabo una revisión de la normativa que la fábrica aplica para su correcta operación, considerando las necesidades del negocio; el despliegue de prácticas como TPM, Lean Office, prácticas de personas con que cuenta Nestlé.

Con este paso se buscó asegurar y mantener las prácticas de trabajo dentro de la normativa legal, tanto local como interna, fortaleciendo las prácticas de desarrollo de gente para incorporar en forma habitual al trabajo, y finalmente integrar el modelo con otros sistemas de gestión con las que cuenta Fábrica Cayambe.


A través de la implementación del modelo de Liderazgo se busca desarrollar competencias en la gente para el inicio de proyectos de mejora complejos, que ayuden a mantener con vida y sean sustentables los demás sistemas de gestión; el proceso de aprendizaje ayuda a la gente a la comprensión de las fortalezas y oportunidades y, por lo tanto, mejore la aplicación de los métodos y herramientas; el fortalecimiento de las competencias de la gente, de una manera enfocada e intensa, ayuda a acelerar el cierre de brechas, o acciones correctivas y preventivas, que sean levantadas en cualquier sistema de gestión con el que cuente la fábrica, con el manejo adecuado de un conjunto de herramientas de solución de problemas.

Las evaluaciones de los sistemas de gestión que se aplicaron de una manera estructurada, incluyendo en éstas la evaluación del modelo de Liderazgo, considerando las prácticas de gente con las que cuenta la fábrica que ayudó a determinar la evolución del modelo; al mismo tiempo se pudieron determinar las oportunidades de mejora alienados a la metodología Lean. Las evaluaciones fueron gestionadas internamente por colaboradores competentes previamente seleccionados, como lo solicita la organización en su plan anual de auditorías, que fue aprobado y comunicado por parte del a gerencia.

En la tabla, a continuación, se presenta el detalle de las auditorías que se llevaron a cabo en la fábrica, en el que se incluye la evaluación de la implementación del modelo de gestión de liderazgo:

**Tabla 5:**

Mapa de Auditorías Fábrica Cayambe

 <b>Nestlé</b> ECUAJUGOS S.A.	CRONOGRAMA DE AUDITORÍAS												0682.QA.REC.144
													Versión 5.0
Fábrica Cayambe	Año: 2016					Fecha de actualización: 21/01/2016							ago-15
Auditoría programada	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
AUDITORÍA INTERNA FSMS SGI ISO 14001 OHSAS 18001				Reprogramada	Ejecutada								
ARCSA BPPs	Ejecutada												
AUDITORIA SEGUIMIENTO NQMS FSSC 22000										Ejecutada			
AUDITORIA INTERNA DE SEGURIDAD EN LABORATORIOS		Ejecutada											
AUDITORIA DE ELECTRICIDAD Y AUTOMATIZACION								Ejecutada					
AUDITORIA DE AMONIACO													Ejecutada
AUDITORIA TORRES DE SECADO EN EGRON									Ejecutada				
PLAN DE MANEJO AMBIENTAL DIRECCION PROVINCIAL			Ejecutada										
AUDITORIA NQAC BPLs			Ejecutada		Ejecutada								
AUDITORIA SEGUIMIENTO SGS ISO 14001 OHSAS 18001								Ejecutada					
AUDITORIA INTERNA MODELO DE GESTION DE LIDERAZO											Ejecutada		
ISS/ Ministerio de relaciones laborales	NO ES PLANIFICADA												
AUDITORIA INTERNA BASC								Ejecutada					
AUDITORIA EXTERNA BASC								Ejecutada					
SART	NO ES PLANIFICADA												
AUDITORIA PESO NETO									Ejecutada				
AUDITORIA AMBIENTAL SUBESTACION											Ejecutada		
AUDITORIA INTERNA MODELO DE GESTION DE LIDERAZO												Ejecutada	
AUDITORIA SUSTANCIAS CONSEP	NO ES PLANIFICADA												
AUDITORIA SRI	NO ES PLANIFICADA												
	Planificada	Ejecutada	Reprogramada										

Fuente: Archivo departamento de Calidad, Cayambe, 2016

### 3.5 IMPLEMENTACIÓN DEL PILAR

El pilar de desarrollo de liderazgo fue seleccionado a través de la herramienta de Job Success Profiles, donde las personas evidenciaban cierto grado de conocimiento en la metodología y las herramientas; el pilar construyó sus competencias para aplicar un conjunto específico de metodologías y herramientas a través de entrenamientos, asesoramientos y evaluaciones, para el caso del líder del pilar, y los miembros fueron seleccionados entre personas internas de la fábrica, a los que a sus posiciones actuales se les incluyó este nuevo rol.

Ya con la conformación del pilar, el equipo definió la misión con la que trabajaría durante la implementación del modelo, siendo está: *“Desarrollar competencias en la gente, que inspiren una cultura de liderazgo.* Para lograr alcanzar la misión fue necesario determinar objetivos que ayudarían a evidenciar la correcta implementación:

- Crear un cambio de mentalidad a todo nivel de fábrica.
- Desarrollar competencias en la gente.
- Impulsar un cambio sostenible.
- Formar líderes en excelencia.

Adicionalmente se determinaron, a través de un consenso en el equipo, las cuatro actividades fundamentales que desempeñaría el pilar de desarrollo de liderazgo, siendo estas:

- Metodología: para enseñar la metodología y las herramientas de gente.
- Entrenamiento: para proporcionar y apoyar entrenamientos en las metodologías y herramientas al resto de colaboradores.
- Coaching: para asesorar sobre la aplicación de las metodologías y herramientas entregadas a los colaboradores.
- Evaluación: ara garantizar la aplicación correcta de la metodología y las herramientas.

### **3.5.1 Conformación del Pilar**

En primer lugar, se definió el líder del pilar quien comandó las acciones del mismo, las competencias, conocimientos y experiencia de la persona que desempeña este rol; estuvo definido en el Descriptivo de Puesto denominado “Job Success Profile Pilar Leader LDv”; de la misma manera, las competencias, experiencias y detalle del rol necesario para un miembro del pilar estuvo descrito en un descriptivo de cargo denominado “Job Success Profile Member Pilar LDv”.

Se consideró una estructura que atendiera a las necesidades específicas de Fabrica Cayambe; el rol del líder del pilar fue de tiempo completo y los miembros del pilar que representaron a todas las áreas de fábrica fueron roles

adicionales a sus cargos actuales. Con la figura a continuación se detalla la composición del pilar:



**Figura 21:** Conformación del pilar de leadership development

**Fuente:** Archivo Nestlé fábrica Cayambe, 2016.

El pilar ya definido contó con claras responsabilidades que otorgaron foco en el trabajo de sus miembros; las responsabilidades asignadas abarcaron las dimensiones core del pilar, es decir poniendo énfasis en el entrenamiento, coaching y evaluación; todas estas responsabilidades fueron definidas en una sesión de trabajo, considerando el input de todos los integrantes del staff de fábrica:

Responsabilidades Generales del Pilar:

- Promover alineamiento y abordaje de la metodología en fábrica.

- Proveer retroalimentación a los jefes de las áreas acerca del progreso de la implementación.
- Planear, direccionar y actualizar la implementación dentro de Cayambe.
- Reportar las métricas del pilar al gerente de fábrica.

#### Responsabilidades de Entrenamiento:

- Definir los planes de desarrollo acorde al plan de implementación de fábrica.
- Organizar y proveer entrenamientos en las diferentes unidades.
- Compartir los materiales nuevos y actualizados con el personal de su unidad.

#### Responsabilidades de Coaching:

- Promover una mentalidad abierta al cambio.
- Desarrollar un cronograma de coaching, y una agenda en base a los tiempos definidos en el plan de implementación.
- Brindar coaching en las áreas de implementación.

- Mantener y hacer seguimiento a las actividades de reconocimiento dentro de las áreas.
- Entender las necesidades, preocupaciones y apreciaciones del personal de fábrica.

#### Responsabilidades de Evaluación:

- Desarrollar un plan de evaluación para la fábrica y sus diferentes unidades que la conforman.
- Asegurar alineación entre la estrategia y la ejecución acorde al plan de implementación.
- Chequear el progreso de la implementación en las unidades y en la fábrica en general

### **3.5.2 Plan de Entrenamiento del Pilar**

El desarrollo de las competencias de los miembros del pilar fue debidamente planeado y gestionado, asegurando un enfoque estructurado, con el fin de identificar las necesidades y proporcionar la solución adecuada. Los criterios que se manejaron para establecer el plan de entrenamiento atendieron a los objetivos de la fábrica, sus hitos más importantes del año actual y, a largo plazo, por otro lado, fue necesario analizar las necesidades de desarrollo del

equipo, basados en la brecha más sobresaliente de una matriz de competencias pre definida.

Fue necesario preparar un calendario de desarrollo que contenga las soluciones del plan de aprendizaje para los miembros del pilar (año actual y largo plazo), para que se puedan cerrar las brechas sobresalientes. Las soluciones de aprendizaje cumplieron el principio 70/20/10 (70% experiencia, 20% relación y 10% capacitación), el entrenamiento 10% estableció los conocimientos teóricos de los miembros del pilar, y su líder fue el responsable de dar coaching (20%) y asegurar entrenamientos “en campo” para desarrollar las competencias (70%); luego de todo el proceso se pudo medir los resultados en comparación con las expectativas.

Finalmente, para cerrar el proceso de entrenamiento del pilar fue necesario analizar el nivel de las competencias desarrolladas respecto a los objetivos, identificando las oportunidades para mejorar el proceso con planes de acción para cerrar brechas si aún existieran.

Las principales competencias que se requieren del líder y miembros del pilar fueron definidas en conjunto con el staff de fábrica:

- Conocimientos de la metodología y herramientas que entrega el modelo de gestión de liderazgo, y su forma de aplicarlos.
- Conocimiento funcional, con el fin de tener credibilidad con los colegas.

- Habilidades desarrolladas como facilitador, presentación y comunicación, con el fin de entrenar, liderar y comprometer a las personas en las actividades y sesiones de trabajo.
- Capacidad para comunicarse de manera simple sobre temas complejos.
- 
- Habilidad de coaching con el fin de desarrollar personas.
- Buenas habilidades para influir con integridad.

Fue necesaria la definición de competencias adicionales para el líder el pilar, las mismas que fueron asignadas por parte del staff de la fábrica:

- Fuertes habilidades de liderazgo y gestión de proyectos para guiar al equipo del Pilar.
- Capacidad para dirigir y motivar equipos multifuncionales.
- Habilidades altamente desarrolladas para la toma de decisiones y resolución de problemas.
- Capacidad para influir en los principales stakeholders.

A continuación se detalla el formato que se utilizó para poder realizar la evaluación de las competencias que se requieren para los miembros del pilar de desarrollo de liderazgo, así como los niveles requeridos de cada una de ellas;

las competencias de la matriz fueron agrupados en tres subgrupos, acorde con la gestión inherente que desempeña un miembro del pilar.

Dichas competencias agrupadas fueron:

- Conocimiento básico gestión de liderazgo.
- Rutinas de la gestión del pilar.
- Actividades del pilar.

Tabla 6:

## Matriz de Competencias Pilar Desarrollo de Liderazgo

Competencia		Definición de la Competencia	Definición del Nivel de Competencia				
			1 NO conoce NO reuniera	2 Conocimiento básico sin habilidad	3 Puede practicar con ayuda	4 Puede hacerlo solo	5 Puede enseñar a otros
Conocimiento Básico Gestión de Liderazgo	Visión General del Modelo	Habilidad para explicar el propósito, beneficios y métodos del modelo. Conocimiento Crítico incluye: propósito y beneficios del Modelo Aprender pensando el Camino Nestle Marco de Referencia incluye la estructura, responsabilidades y como soporta el negocio.				Nivel deseado	
	Desarrollo de Liderazgo	Habilidad para explicar el propósito, beneficios y métodos de Desarrollo de Liderazgo. Conocimiento crítico incluye: Marco de Referencia del Liderazgo de Nestle ; Prácticas de Gente de Nestle; Enfoque en las actividades de implementación ?					Nivel deseado
	Alineamiento de Metas	Habilidad para explicar el propósito, beneficios y método de Alineamiento de Metas. Conocimiento crítico incluye: Medidas de Desempeño , Resolución básica de problemas			Nivel deseado		
	Visión General Educación y Entrenamiento	Habilidad para explicar el propósito, beneficios y método de educación y entrenamiento. Conocimiento crítico incluye propósito de herramientas ejemplo Matriz de Competencias,			Nivel deseado		
	Visión General LEAN	Habilidad para explicar el propósito, beneficios y método de LEAN y TPM. Conocimiento crítico incluye : LEAN Value Stream; LEAN Office; LEAN Design.		Nivel deseado			
<i>Basic NCE Knowledge (Average and Overall % of Skill Development)</i>							
Rutinas de la Gestión del Pilar	Plan de Implementación Pilar	Habilidad para modelar la Guía con el Plan de Implementación del Pilar . Principal Competencia incluye: planes de alineación con otros planes de stakeholder, planeación y ejecución de actividades del pilar; planeación y ejecución de Cambio de mentalidad y actividades de comunicación				Nivel deseado	
	Matriz de Competencia	Habilidad para aplicar la herramienta de Matriz de Competencias como herramienta de desarrollo de los miembros del pilar. Principal competencia incluye: Evaluación de competencia individual contra la competencia deseada; Desarrollo de prioridades en línea con los objetivos del negocio.				Nivel deseado	
	Tablero del Pilar	Habilidad para aplicar el Tablero del Pilar como una herramienta para manejar las actividades del Pilar. Conocimiento crítico incluye: gestión visual ; diseño del tablero, preparación y mantenimiento.				Nivel deseado	
	Revisiones del Pilar	Habilidad para gestionar las reuniones de las revisiones del pilar. Principal Competencia incluye: facilitador de reuniones, diseño y maneja la agenda, crea y da seguimiento e interpretación a las medidas de revisión del Pilar, gestiona las decisiones tomadas en el grupo, seguimiento y ejecución de las acciones acordadas en las reuniones.				Nivel deseado	
<i>Pillar Management Routines (Average and Overall % of Skill Development)</i>							
Actividades del Pilar	Entrenamiento	Habilidad para diseñar y entregar planes de entrenamiento de desarrollo y comportamientos de liderazgo. Principal competencia incluye: Facilitador, entrega de entrenamiento, evaluación de aprendizaje, entendiendo la teoría de aprendizaje en el adulto.				Nivel deseado	
	Pilar Coaching	Habilidad para realizar coach a Line Managers, empleados y desarrollar comportamientos de liderazgo. Principal Competencia incluye: entendimiento del modelo GROW y Nestle Everyday Coaching; escuchar, retroalimentar; desarrollo de herramientas simples de coaching; coaching en situaciones diarias del negocio; diagnóstico de necesidades de capacitación.				Nivel deseado	
	Evaluación del Pilar LDV	Habilidad para conducir la evaluación de LDV de la unidad o negocio. Principal competencia incluye: conocimiento profundo de la criteria de evaluación de LDV, entender las tecnicas de evaluación de LDV; facilitador y habilidades de entrevistas, evaluación de la madurez de liderazgo, desarrollo de las herramientas de evaluación y practicas.				Nivel deseado	
<i>Pillar Activities (Average and Overall % of Skill Development)</i>							

Fuente: Archivo de Nestlé, Suiza Vevey, 2016

### **3.5.3 Despliegue de la metodología del pilar de liderazgo**

El pilar tuvo un enfoque en actividades de entrenamiento coaching y evaluación, para lo cual se consideró una metodología que abarque estas dimensiones y sus diferentes inputs, así como los entregables respectivos:

#### **3.5.3.1 Entrenamiento**

El punto de partida del proceso de creación de competencias se enfocó en la enseñanza de conceptos, transferencia de conocimientos y que las personas puedan practicar sus nuevas habilidades a través de simulaciones, ejercicios, en un entorno libre de riesgos para la operación. El entrenamiento buscó que la transferencia de conocimientos sea exitosa; como los estilos de aprendizaje varían de persona a persona fue responsabilidad del entrenador adaptar el entrenamiento de acuerdo a las necesidades, antecedentes y nivel de conocimientos de los alumnos; además fue imperativo definir competencias técnicas y blandas requeridas para un entrenador en este proceso:

#### **3.5.3.2 Competencias Técnicas**

- Pensamiento Analítico.

## 3.5.3.3 Competencias Blandas

- Habilidad para enseñar y adaptarse a diferentes audiencias.
- Comunicación.
- Facilitador.
- Trabajo en equipo.
- Motivación para entrenar.
- Manejo del tiempo.
- Habilidad básica del coaching.

El objetivo principal del entrenamiento fue preparar a los pilares con antelación para que luego ellos puedan replicar los entrenamientos en todos los niveles de la organización; la tabla, a continuación, muestra el proceso del entrenamiento.

**Tabla 7:**

Proceso del entrenamiento del modelo de liderazgo

<b>Entradas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de Implementación del Modelo de Liderazgo</li> <li>• Plan de Desarrollo</li> <li>• Material de entrenamiento</li> <li>• Audiencia asignada</li> <li>• Objetivos definidos para las sesiones de entrenamiento</li> <li>• Roles y actividades asignadas a las personas entrenadas</li> </ul>
<b>Proceso:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar los eventos de entrenamiento</li> <li>• Plan práctico y simulación de actividades</li> <li>• Transferencia de conocimientos a los miembros del pilar</li> </ul>
<b>Salida:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar los niveles de conocimiento</li> <li>• Revisar los eventos de entrenamientos (retroalimentación)</li> <li>• Plan de Desarrollo de Competencias</li> </ul>

**Fuente:** Archivo Nestlé, Vevey Suiza, 2015

#### 3.5.3.4 Coaching

Fue el proceso para ayudar a las personas a mejorar su desempeño, motivándoles a reflexionar sobre la forma en que aplican sus conocimientos y competencias específicas; se llevó a cabo después del entrenamiento, de modo que soportó y guió la aplicación de la metodología y herramientas, fue fundamental para ayudar a las personas a entender las prácticas de gente que se desplegó en el modelo de liderazgo. Fue un paso importante para la creación de competencias, buscando que el conocimiento entregado durante el entrenamiento fuese aplicado correctamente.

Las necesidades de coaching variaron de acuerdo al nivel de competencias de quien es coacheado, el mismo que pudo ser realizado por cualquier miembro del pilar con competencias superiores en metodología que los que están recibiendo el coaching; con el fin de fortalecer habilidades los ejecutantes del coaching tuvieron que recibir retroalimentación acerca de su enfoque; la siguiente tabla muestra el proceso descrito:

**Tabla 8:**

Proceso del coaching del modelo de liderazgo

<b>Entrada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coach entrenado</li> <li>• Estado de las actividades previas al coaching</li> <li>• Resumen de fortalezas y debilidades</li> </ul>
<b>Proceso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sesiones pequeñas de trabajo</li> <li>• Revisar el proceso de la implementación</li> <li>• Discutir cómo se aplica la metodología el impacto y personas involucradas</li> <li>• Evaluar las prácticas de gente que el pilar este ejecutando</li> </ul>
<b>Salida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retroalimentación sobre Fortalezas y Oportunidades</li> <li>• Acordar planes de acción para cerrar las brechas en competencias</li> <li>• Motivar al equipo para los siguientes pasos</li> </ul>

**Fuente:** Archivo documento interno de Nestlé, Vevey Suiza, 2015

### 3.5.3.5 Evaluación

La herramienta de evaluación proporcionó criterios la aplicación de las prácticas, así como la evaluación del pilar; fue diseñada para ayudar a calibrar a los pilares de todas las unidades, asegurando la alineación, y permitió hacer un seguimiento del progreso de la implementación.

La tabla 9 es un resumen del proceso de evaluación:

**Tabla 9:**

Proceso de evaluación del modelo de liderazgo

<b>Entrada:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calendario de evaluaciones</li> <li>• Lista de verificación a evaluar</li> <li>• Planes de acción de la última evaluación</li> </ul>
<b>Proceso:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discutir las prácticas de gente y de la implementación</li> <li>• Entender el proceso de implementación</li> <li>• Confirmar resultados de la implementación</li> <li>• Realizar la evaluación y medir el progreso</li> </ul>
<b>Salida:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultado de la evaluación</li> <li>• Fortalezas y Oportunidades</li> <li>• Planes de acción para cerrar brechas</li> <li>• Buenos ejemplos identificados y compartidos</li> </ul>

**Fuente:** Archivo documento interno de Nestlé, Vevey Suiza, 2015

### 3.6 CONFIRMACIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ

La fase de ejecución del modelo de gestión de liderazgo se evaluó a través de su “nivel de madurez”; se reconocieron los logros de las personas, hubo visibilidad sobre las fortalezas y oportunidades de mejora, alineando el camino para los nuevos hitos del viaje de la excelencia. Se entiende como nivel de madurez al cumplimiento de un check list, donde se contemplaron, en el caso concreto de estudio, los comportamientos necesarios para evidenciar el cumplimiento del modelo de desarrollo de liderazgo a través de las prácticas de gente.

La tabla 10 muestra el detalle de los comportamientos que se determinaron en consenso con el staff de fábrica y el equipo de Recursos Humanos de la región, para medir el cumplimiento del modelo por parte de fábrica.

**Tabla 10:**

Check List de Evaluación del Modelo de la práctica Crear Contexto

<b>Practica de Gente</b>	<b>Acción de Liderazgo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cumple NO Cumple</b>
Crear Contexto	<b>Crear Alineamiento</b>	El staff trabaja como un equipo alineado para garantizar que todos estén enfocados en las prioridades comunes y que éstas sean comunicadas al resto de fábrica creando así alineación en toda la empresa	
	1.- Los miembros del equipo de Liderazgo muestran alineación en relación con la visión y las prioridades clave.		
	2.- Los miembros del equipo de Liderazgo comunican de manera constante y simple a sus equipos cuestiones relacionadas con la visión, las prioridades clave y el progreso.		
	3.- Los empleados conocen las prioridades del negocio y el rol que ellos pueden cumplir para contribuir con cada una de ellas.		
	4.- El equipo de liderazgo avanza para mejorar continuamente su habilidad para trabajar en equipo.		
	5.- Las reuniones del equipo de liderazgo son efectivas, todos participan, no hay reuniones laterales, acuerdan cumplir con reglas básicas, los siguientes pasos son claros.		
	<b>Liderar con el ejemplo</b>	Pueden observarse “modelos a imitar” de los comportamientos que Nestlé espera.	
	1.- Cada miembro del equipo de liderazgo conoce sus fortalezas y sus áreas de desarrollo de acuerdo con las competencias		
	2.- El equipo de liderazgo es “modelo a imitar” y muestra los comportamientos del NLF en las interacciones diarias		
	3.- El gerente y empleados conocen los Principios Corporativos y los Principios de Liderazgo y Gestión de Nestlé.		
	4.- Los miembros del equipo de liderazgo pueden proveer ejemplos de cómo soportan los Principios Corporativos de Nestlé		
	5.- Los Line Manager son “modelos a imitar” y están completamente comprometidos con las prácticas de gente		
	<b>Promover una cultura abierta</b>	Una cultura de respeto, comunicación abierta y compañerismo (tanto interna como externamente)	
	1.- Los empleados conocen las políticas y guías de Nestlé, saben qué hacer si experimentan o ven problemas		
	2.- Los problemas de los empleados son abordados y resueltos		
	3.- Existe una estructura para la comunicación periódica con los empleados: noticias, intranet, video boards		
	4.- En la estrategia de relaciones con los empleados, las organizaciones sindicales / representantes de empleados están informados sobre los objetivos y los cambios significativos		
	5.- Existe una comunicación periódica con los stakeholders externos autoridades locales, asociaciones industriales, organizaciones comunitarias.		

**Fuente:** Archivo documento interno de Nestlé, Vevey Suiza, 2014

**Tabla 11:**

Check List de Evaluación del Modelo de la práctica Seleccionar Talento

<b>Practica de Gente</b>	<b>Acción de Liderazgo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cumple NO Cumple</b>	
Seleccionar Talento	<b>Seleccionar y Realizar el proceso de Inducción</b>	Atraer, seleccionar e integrar talento interno y externo para cumplir con las necesidades de negocio		
		1.- Los Line Manager que participan en procesos de reclutamiento tienen una clara comprensión del proceso de reclutamiento y de su rol dentro de él.		
		2.- Los Line Manager definen los requerimientos de puestos antes de que el proceso de reclutamiento haya comenzado		
		3.- Los Line Manager que participan en procesos de reclutamiento pueden demostrar el uso efectivo del Reclutamiento Basado en Competencias para seleccionar candidatos y conocen las leyes de contratación local..		
		4.- Los gerentes comunican la información a los candidatos que cumplan con las necesidades del puesto.		
		5.- Los recién llegados tienen un proceso formal de inducción que asegura que obtendrán los conocimientos y habilidades necesarias para su rol		
		6.- Los recién llegados tienen objetivos al final de su primer mes en el puesto o al final del periodo de prueba si es más pertinente		
		<b>Planificar el Talento Futuro</b>	Los Line Manager determinan cuáles son capacidades que deben tener los empleados para alcanzar los resultados de negocio presentes y futuros	
		1.- Los jefes han identificado las necesidades futuras de personas, potenciales en el corto plazo y han elaborado un plan para asegurar la continuidad del negocio.		
		2.- Los jefes han identificado los roles potenciales que sus empleados pueden adoptar en el futuro y la disposición que ellos tienen para ocupar dichos roles.		
		3.- Han sido identificados los recursos y las capacidades necesarias para lograr prioridades de negocio presentes y futuras		
		4.- Se determinaron los posibles sucesores para cada uno de estos puestos y hay un plan alternativo para resolver la brecha de sucesión		
		5.- Se han elaborado planes de sucesión para el Gerente de Fábrica y para todos los puestos de liderazgo del equipo así como para cualquier otro Puesto Clave		
		6.- Se toman acciones para garantizar que los planes de sucesión tengan un balance en cuanto a género y diversidad		

**Fuente:** Archivo documento interno de Nestlé, Vevey Suiza, 2014

**Tabla 12:**

Check List de Evaluación del Modelo de la práctica Desarrollar Personas

<b>Practica de Gente</b>	<b>Acción de Liderazgo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cumple NO Cumple</b>
Desarrollar Personas	<b>Coach</b>	El coaching es una forma de desarrollo clave para liberar el potencial de los empleados y así maximizar su desempeño	
		1.- Los jefes pueden demostrar habilidades básicas de coaching escuchar, retroalimentar, desafiar y preguntar.	
		2.- Los gerentes pueden entender el beneficio del coaching y pueden demostrar que se utilizan el coaching de las personas para buscar mejorar su desempeño.	
		3.- Los jefes hacen uso del coaching en los debates formales de desarrollo/desempeño.	
		4.- La mayoría de los empleados reciben coaching cuando interactúan con sus Line Managers.	
	<b>Evaluar el Talento</b>	Se evalúa a los empleados con el fin de poner en marcha un desarrollo que se ajuste a las necesidades de cada empleado	
		1.- Hay Evaluaciones de Talento Calibradas para los empleados de fábrica.	
		2.- Las acciones acordadas en las reuniones de revisión de talento son revisadas durante las reuniones regulares y se ponen en marcha las acciones que sean necesarias.	
		3.- La información de la Evaluación de Talento es utilizada para llevar adelante los planes de desarrollo y los movimientos de personal.	
		4.- Los jefes de los empleados que formen parte del alcance de las evaluaciones comprenden claramente qué significa “potencial” en Nestlé	
	5.- Los empleados que formen parte del alcance de las evaluaciones conocen el proceso de Evaluación del Talento y saben cómo los afecta.		

**Fuente:** Archivo documento interno de Nestlé, Vevey Suiza, 2014

**Tabla 13:**

Check List de Evaluación del Modelo de la práctica Gestionar el Desempeño

Practica de Gente	Acción de Liderazgo	Descripción	Cumple NO Cumple
Gestionar Desempeño	<b>Empoderar y Habilitar</b>	Las decisiones y responsabilidades son delegadas efectivamente a aquellos que estén más cerca del trabajo, se remueven obstáculos para maximizar la habilidad de los empleados	
		1.- Los jefes entienden los beneficios del empoderamiento y la habilitación de sus empleados.	
		2.- Los jefes saben cuáles son los pasos a seguir para empoderar y habilitar a sus empleados.	
		3- Los jefes se aseguran de que los empleados tengan las habilidades necesarias para adquirir nuevas responsabilidades y tomar decisiones	
		4.- Los jefes y empleados tienen responsabilidades de toma de decisión pertinentes para su rol.	
		5.- Los Line Manager dejan en claro qué decisiones los empleados pueden tomar solos y qué decisiones requieren de la aprobación de ellos	
	<b>Dar y Recibir Feedback</b>	Dar y recibir retroalimentación es parte de la cultura diaria y se ve como un medio para alcanzar la mejora continua.	
		1.- Se usa la retroalimentación para reforzar o desarrollar tanto comportamientos (COMO) y desempeño (QUE)	
		2.- Los jefes tienen las capacidades necesarias para brindar una retroalimentación efectiva observación específica del comportamiento, impacto producido por el comportamiento	
		3.- Se ve a la retroalimentación como una oportunidad para mejorar el desempeño y no como una crítica o un signo de falla	
		4.- Los gerentes brindan retroalimentación de manera periódica no sólo durante las revisiones formales	
	<b>Evaluar y Diferenciar el Desempeño</b>	Los objetivos de desempeño individual están claramente definidos y son evaluados consistente y objetivamente.	
		1.- Todos los empleados tienen Evaluaciones de Desempeño, un conjunto de objetivos y como mínimo una revisión interina y anual de objetivos	
		2.- Los objetivos individuales están definidos en el formato SMART x 2.	
		3.- Los gerentes participan de o brindan información para las reuniones formales de calibración de desempeño.	
		4.- Los comentarios de fin de año de los empleados son incluidos en la evaluación de desempeño.	
		5.- Los jefes saben cómo utilizar los planes de mejora de desempeño para abordar aquellos desempeños que deban ser mejorados	

Fuente: Archivo documento interno de Nestlé, Vevey Suiza, 2014

**Tabla 14:**

Check List de Evaluación del Modelo de la práctica Reconocer Logros

<b>Practica de Gente</b>	<b>Acción de Liderazgo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cumple NO Cumple</b>
Reconocer los Logros	<b>Dar y Recibir Reconocimiento</b>	Se dan reconocimientos apropiados y significativos para conducir hacia el logro de comportamientos esperados y para mejorar el desempeño	
		1.- El reconocimiento formal o informal conduce hacia el comportamiento correcto y a la mejora del desempeño	
		2.- Hay un balance apropiado entre el reconocimiento de las tareas diarias y el reconocimiento de los logros que van más allá de lo esperado	
		3.- El reconocimiento es oportuno y específico y por esto alienta a las personas a reforzar los resultados, esfuerzos y comportamientos que fueron reconocidos	
		4.- El reconocimiento en las revisiones operacionales es espontáneo y auténtico.	
		5.- Hay un programa de reconocimiento, es conocido y utilizado extensamente	
		6.- Se reconoce a las personas y a los equipos	
	<b>Recompensar el Desempeño</b>	Las recompensas están basadas en el desempeño, y los gerentes y empleados comprenden las decisiones sobre recompensas	
		1.- Los empleados entienden el vínculo entre los logros y las recompensas totales: salario base, salario variable, beneficios, crecimiento y desarrollo personal, entorno trabajo-vida	
		2.- Los Line Manager conocen las Políticas de Recompensas Totales de Nestlé.	
		3.- Los jefes comunican los cambios de salario (no se hace mediante cartas o solamente a través de RRHH)	
		4.- Los Line Manager pueden explicar cómo se determina la compensación para un puesto determinado	

**Fuente:** Archivo documento interno de Nestlé, Vevey Suiza, 2014

Una vez que la fase de implementación estuvo completa, se consideró el inicio para la transformación de la fábrica en una empresa Lean, donde se consideraron las necesidades en las áreas en donde van a entregar más valor para la fábrica.

### 3.7 MEJORA CONTINUA DEL MODELO

Mantener los logros en el trabajo y llevarlo hacia el alto rendimiento es uno de los siguientes pasos de los miembros del pilar, fortaleciendo las prácticas de la gente con el fin de incorporarlos en diferentes unidades de Nestlé Ecuador, y convertirlos en formas habituales de trabajo e integrarlos con otros sistemas de gestión.

#### **3.7.1 Plan Maestro Operacional**

El proceso de aprendizaje continuo fomentó la comprensión de las fortalezas y oportunidades y, por tanto, mejorar la aplicación de los métodos y herramientas durante la fase de implementación; la fábrica definió actividades detalladas para alcanzar este nivel, los que fueron plasmados anualmente en el Plan maestro Operacional de Fábrica Cayambe.

El plan maestro operacional fue una herramienta que ayudó a la fábrica a alinear y priorizar los esfuerzos del equipo para entregar al negocio los productos que se elaboran bajo la visión de Nestlé; esta herramienta aseguró la ejecución de estrategias del negocio y los objetivos que se tienen en la fábrica; por otro lado, ayudó a mejorar la disciplina en cuanto a la planificación, enfocándonos en prioridades.

El plan maestro operacional fue un proceso para compartir, alinear y traducir las estrategias del negocio y objetivos funcionales en compromisos y

prioridades enfocadas hacia actividades a ser ejecutadas, los elementos que contiene esta herramienta son:

- Prioridades Claves.: para entregar estrategias del negocio y objetivos.
- Drivers: que contribuyan a las prioridades claves a ser alcanzadas.
- Indicadores/ Objetivos: para rastrear el progreso de los drivers.
- Actividades: que impactan los indicadores planteados.
- Construcción de Capacidades: requeridas para entregar las prioridades claves del plan maestro operacional.

En la tabla 15 se detalla el formato que se ha diseñado para trabajar y definir el plan maestro operacional anual de la fábrica hacia la consecución de los objetivos que recaen sobre esta localidad:

**Tabla 15:**

Plan Maestro Operacional

Prioridades	Drivers	KPI'S	Objetivo Año	Resultado año Anterior	AÑO 1												AÑO 2				AÑO 3	
					Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Q1	Q2	Q3	Q4	S1	S2

Fuente: Archivo documental Fábrica Cayambe, Enero 2016

### **3.7.2 Integración con otros sistemas de gestión**

El modelo de gestión de liderazgo tuvo que integrar elementos de otros sistemas de gestión (9001, 14001), esto tuvo por objeto evitar la duplicación de actividades y asegurar las sinergias entre las diferentes prácticas y colaboradores responsables de la ejecución de estos sistemas, respectivamente.

El modelo de Liderazgo no se desplegó de forma aislada de las prácticas de gestión existentes en la fábrica, eso significó que las prácticas del modelo de liderazgo ayudaron a todos los líderes, los equipos y las funciones a hacer su trabajo, de una manera más eficiente coordinada y fiable.

## **4. RESULTADOS DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN**

### **4.1 PRIMER PASO DE IMPLEMENTACIÓN “PREPARAR EL TERRENO”**

#### **4.1.1 Construcción del Plan de Implementación del Modelo**

A través de un marco de referencia se desplegaron los métodos y herramientas dentro de Fábrica Cayambe; se utilizó como input la evaluación de la normativa interna y externa; el staff de fábrica acordó planes de acción para llevar como modo de trabajo prácticas de liderazgo en la interrelación con los procesos de gente y de recursos humanos, con un enfoque de ayuda a los pilares, detallando su accionar en el plan de implementación, en la preparación de las personas para asegurar que alcancen niveles de estándares de liderazgo, en base a criterios predefinidos, considerando la matriz de liderazgo de Nestlé.

Los pilares fueron el equipo guía en el despliegue del modelo, y contaron con un plazo de 2 meses para la planificación y creación del camino sustentable del modelo, llevando a la fábrica a contar con comportamientos de liderazgo. El plan de implementación cubrió lo siguiente:

- Plan de acción para desarrollar y cerrar brechas en el staff de la fábrica con respecto a la evaluación de la matriz de competencias.
- Plan de entrenamiento coaching y evaluación para las prácticas de gente.

- Plan de construcción de competencias para los miembros del pilar.
- Estructura del pilar, definidos con miembros, roles y responsabilidades.
- Rutinas de administración del pilar.

El camino que debió recorrer la fábrica hacia la mentalidad de mejora continua requirió un cambio en el entendimiento y, sobre, cómo los líderes debían comportarse y qué es lo que debían hacer para aplicar de manera efectiva esos comportamientos deseados, en sus actividades diarias; el modelo de gestión de liderazgo fue un proceso dinámico y su transformación exitosa tomó tiempo, compromiso y disposición para aprender a través de la experiencia; las herramientas base que utilizó el modelo dentro de fábrica fueron dos elementos interdependientes de Nestlé: por un lado, la matriz de liderazgo de Nestlé (cómo los líderes de todos los niveles se comportan) y, por otro lado, las prácticas de gente (qué es lo que se espera que hagan los líderes en todos los niveles).

Con el fin de aplicar efectivamente las prácticas, y sustentar una cultura de mejora continua, todos los Line Managers tuvieron primero que mejorar un conjunto de acciones de liderazgo; por otra parte, esas prácticas estuvieron apoyadas por herramientas y procesos de recursos humanos. Dadas las responsabilidades específicas de liderazgo, era crítico que el gerente de Cayambe desarrolle la habilidad para aplicar las prácticas de la gente de manera efectiva; además fue importante estar pendiente de que todos los empleados de la fábrica conozcan cuál es su rol y responsabilidad de desempeñar dichas prácticas. Es importante mencionar que cada práctica de gente fue previamente diseñada y validada por el equipo de recursos humanos del corporativo de Nestlé, y abarcó resultados de mercados pilotos; cada

práctica contiene ciertas acciones de liderazgo, detalladas en la tabla a continuación:

**Tabla 16:**

Prácticas de Gente y Acciones de Liderazgo de Nestlé

<b>Prácticas de Gente</b>	<b>Acción de Liderazgo</b>	<b>Propósito</b>
<b>Crear Contexto</b>	<b>Crear Alineación</b>	Formar un equipo de liderazgo organizado para alinear el trabajo a través de la fábrica como un todo
<b>Crear Contexto</b>	<b>Practica lo que predica</b>	Necesario que los líderes vivan los Principios Corporativos y de Liderazgo
<b>Crear Contexto</b>	<b>Promover una cultura abierta</b>	Para asegurar las condiciones para una relación laboral efectiva entre empleados, representantes y gerente
<b>Crear Contexto</b>	<b>Sostener el cambio</b>	Para facilitar la implementación y sustentabilidad del modelo a largo plazo
<b>Seleccionar Talento</b>	<b>Reclutamiento e Inducción</b>	La habilidad para atraer a la gente correcta en el momento idóneo impactando el desempeño
<b>Seleccionar Talento</b>	<b>Planificar el Talento Futuro</b>	Habilitar a los Line Manager a identificar el talento en los empleados
<b>Desarrollar Personas</b>	<b>Coach</b>	Para acelerar la efectividad de reuniones y solución de problemas
<b>Desarrollar Personas</b>	<b>Evaluar Talento</b>	Para manejar planes de desarrollo y movimientos de la gente
<b>Desarrollar Personas</b>	<b>Planificar el Desarrollo</b>	Para que los colaboradores tengan herramientas de desarrollo
<b>Gestionar el Desempeño</b>	<b>Habilitar y Empoderar</b>	Para que los compromisos de los empleados sean fuertes y ayuden para alcanzar resultados
<b>Gestionar el Desempeño</b>	<b>Dar y Recibir Retroalimentación</b>	Es una acción crítica permite el entendimiento de lo que se trabaja bien y de lo que se necesita mejorar
<b>Gestionar el Desempeño</b>	<b>Evaluar y Diferenciar el Desempeño</b>	Para que los colaboradores cuenten con herramientas de evaluación de desempeño y mejora del mismo
<b>Reconocer Logros</b>	<b>Dar y Recibir Reconocimiento</b>	Siendo un habilitador esencial de un ambiente motivante
<b>Reconocer Logros</b>	<b>Recompensar el Desempeño</b>	Utilizar prácticas de recompensa alineado a procesos de administración de desempeño.

**Fuente:** Recursos Humanos Nestlé Corporativo, Suiza, 2014

Considerando los inputs del propósito de cada práctica de gente, con sus respectivas acciones de liderazgo, el pilar de desarrollo de liderazgo pudo construir su primer plan de implementación; el resultado de las diferentes reuniones de trabajo, que tuvo el pilar en miras de dicho plan, se muestra a continuación:



### 4.1.2 Crear Alineación

La acción de crear alineación hace referencia a la habilidad que tuvo la fábrica para crear un equipo de liderazgo alineado, que desplegó el trabajo a través de la organización como un todo, con el fin de crear orden en toda la Fábrica Cayambe; el propósito de esta acción, dentro de todo el modelo de implementación, fue apoyar a la creación de competencias de liderazgo para fomentar la alineación en todos los niveles dentro de la fábrica.

#### 4.1.2.1 Equipo Alineado

Un equipo de liderazgo alineado, que fue la base para una transformación exitosa del modo de trabajar en Cayambe; el pilar de desarrollo de liderazgo, inicialmente, se enfocó en asegurar que el equipo staff sea capaz de colaborar efectivamente, representando y comunicando con una voz consistente el objetivo de la implementación en toda la población de fábrica.

Fue fundamental contar con un plan de construcción de competencias bien estructurado para todo el equipo Staff; a través de espacios planificados que se transformaba en un equipo de alto desempeño; estos ejercicios ayudaron a que el conjunto respete y valore las contribuciones de todos sus miembros, manejen las diferencias constructivamente, aprovechen sus fortalezas, comuniquen efectivamente y entreguen los resultados esperados.



**Figura 22:** Equipo de Alto Desempeño Staff Cayambe  
**Fuente:** Archivo, Nestlé Fábrica Cayambe, 2016



**Figura 23:** Construcción de Competencias Staff Cayambe  
**Fuente:** Archivo, Nestlé Fábrica Cayambe, 2016

#### 4.1.2.2 Fábrica Alineada

Una organización alineada hace referencia a que todos los departamentos y sus colaboradores estén conectados por una visión común y un

conjunto de prioridades; todos recibieron la información necesaria para alcanzar dichas prioridades, y todos los departamentos estuvieron predispuestos a colaborar y apoyarse mutuamente para demostrar un acercamiento a la mejora continua. Todos los empleados tuvieron que ser capaces de explicar cómo su trabajo contribuye a los objetivos de la fábrica; esto se logró a través del establecimiento de un vínculo claro entre los objetivos individuales y el plan maestro operacional de la fábrica; la comunicación jugó un papel clave; fue importante que el staff de la fábrica cuente con la habilidad de transmitir a sus equipos las prioridades de la institución, descritos en el plan maestro operacional, y cómo los objetivos individuales trabajan hacia esas prioridades.

**Tabla 18:**  
Plan Maestro Operacional Fca. Cayambe

<b>CUMPLIR CON LA DEMANDA</b>  <b>ACCELERAR LA INNOVACION GARANTIZANDO LA DISPONIBILIDAD Y EL CRECIMIENTO SOSTENIDO DE NUESTRAS MARCAS CON CALIDAD E INOCUIDAD PARA ENAMORAR A CLIENTES Y CONSUMIDORES</b>		CORRECCION DE LA PRINCIPAL DESVIACION DE RECLAMOS DE CLIENTES DE LEP	LANZAMIENTO DE HUESITOS FORMATOS SLIM 185 ML	DHA
		REACCION ANTE SOBRE VENTA DE VAQUINTAS POR EMERGENCIA DEL TERREMOTO	REDUCCION DE STOCK COVER LAMINADOS TETRAPAK POR ESTRATEGIA DE POLITICA DE STOCK	MEJORA LAYOUT EMBALAJE LEP
		LANZAMIENTO CEREAVENA	ENTREGA DE LABORATORIO SENSORIAL	PRODUCCION COMERCIAL EDGE
<b>EFICIENCIA OPERACIONAL</b>  <b>MEJORAR LA EFICIENCIA OPERACIONAL EN NUESTROS PROCESOS DE MANERA SIMPLE Y DINAMICA GARANTIZANDO UN CUMPLIMIENTO TOTAL PARA ASEGURAR LA VENTA A COMPETITIVA</b>		CREACION DE IPA PARA CONSEGUIR AL 80% AL 2018	ESTABLECER COMITE DE AGUA Y ENERGIA	PROYECTO SMED FABRIMAS
		IMPLEMENTACION DE ESTANDARES DE CUIDADOS DIARIOS Y SEMANALES EN UHT	IPA DE AGUA Y ENERGIA	ENTREGA DE PROYECTOS DE REDUCCION DE CONSUMO DE AGUA Y ENERGIA
		AUMENTO EN LA DURACION DE CICLOS DE PRODUCCION EN JUGOS	IPA COSTO DE CONVERSION Y COSTO DE MANTENIMIENTO	ENTREGA DE PROYECTOS DE AHORRO DE COSTO DE CONVERSION Y MANTENIMIENTO
<b>GENTE</b>  <b>EMPODERAR Y COMPROMETER A TODOS LOS COLABORADORES A TRAVÉS DEL DESARROLLO DEL LIDERAZGO EN UN AMBIENTE DE TRABAJO SEGURO PARA GARANTIZAR EL BIENESTAR DE TODOS</b>		ESTRATEGIA PARA ACCELERAR CIERRE DE GAPS DE COMPLIANCE	ESTRATEGIA PARA ACCELERAR CIERRE DE GAPS DE COMPLIANCE	CIERRE DE 14 RIESGOS EXTREMOS DE SEGURIDAD DE MAQUINARIA
		DESARROLLO DE COMPETENCIAS A TRAVÉS DEL INICIO DE LA ESCUELA DE FORMACION NESCHOOL	DESARROLLO DE COMPETENCIAS A TRAVÉS DEL INICIO DE LA ESCUELA DE FORMACION NESCHOOL	DIFUSION AL RESTO DE PLANTA DE NESCHOOL
		OMP TOUR Y PE OPERATIVO	IMPLEMENTACION SHO PRODUCCION	COACHING VISIT
<b>Prioridades</b>	<b>Q1</b>	<b>Q2</b>	<b>Q3</b>	<b>Q4</b>

**Fuente:** Archivo, Fábrica Nestlé Cayambe, 2016

El propósito de esta acción fue asegurar que la gente pueda gestionar los procesos, entendiendo el vínculo entre su trabajo diario, objetivos individuales y el plan maestro operacional, con la ejecución de las acciones, garantizando que las medidas y acciones guíen los comportamientos, y que a través de ellas se logre manejar un alineamiento y empoderamiento; finalmente, se consideró que la información se divulgue a todo nivel para que los equipos trabajen juntos para alcanzar objetivos comunes; la actividad que desplegó a cada jefe implicó que presente a todos sus colaboradores el plan maestro operacional con las prioridades, conductores y acciones establecidas a lo largo del año para alcanzar las medidas planteadas.



**Figura 24:** OMP Tour Equipo de Calidad

**Fuente:** Archivo Fábrica Nestlé Cayambe, 2016



**Figura 25:** OMP Tour Equipo Administrativo  
**Fuente:** Archivo Fábrica Nestlé Cayambe, 2016

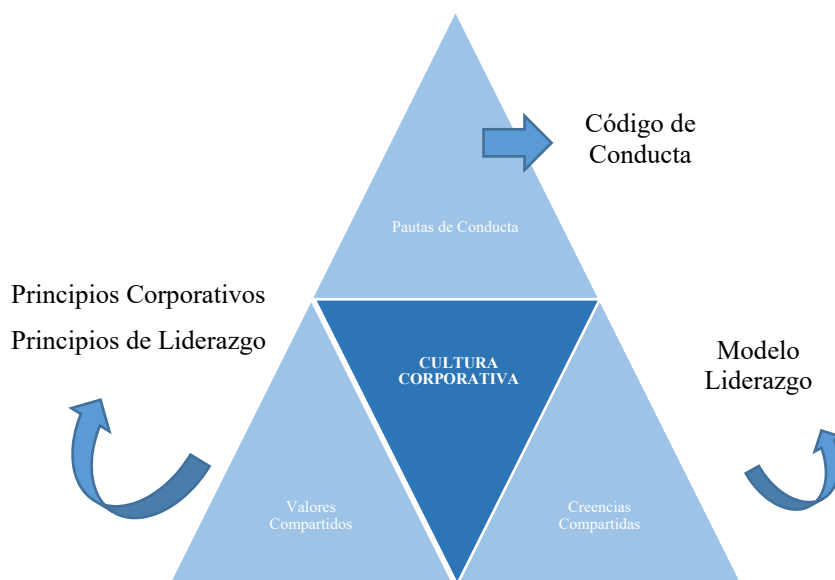
#### 4.1.3 Fomentar una cultura abierta

Una cultura de respeto, confianza y compañerismo fue crítica para fomentar la colaboración interna, y para que los problemas existentes o potenciales fueran direccionados con un flujo apropiado de la información para el soporte de la toma de decisiones y ejecución de objetivos; además, este tipo de cultura fue necesaria para fomentar conexiones fuera de la fábrica con los principales stakeholders; el propósito de este paso fue asegurar las condiciones para una relación laboral efectiva entre los empleados, sus representantes, gerente y stakeholders externos.

La habilidad de fomentar una cultura abierta impactó directamente a la efectividad y a la calidad de las reuniones operacionales, también mejoró el flujo de la información de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversalmente, hablando un lenguaje común, siempre teniendo en mente las

actividades del plan maestro operacional y la responsabilidad de resolver problemas.

Mediante el diagrama descrito a continuación se pudo definir todos los inputs que necesitaba considerar el modelo de liderazgo al momento de diseñar canales de comunicación, y el uso apropiado de herramientas comunicacionales, considerando los diferentes tipos de audiencia; el objetivo de esta acción fue consolidar la identidad corporativa de Fábrica Nestlé Cayambe en el personal, unificando componentes de excelencia, liderazgo y cumplimiento total.



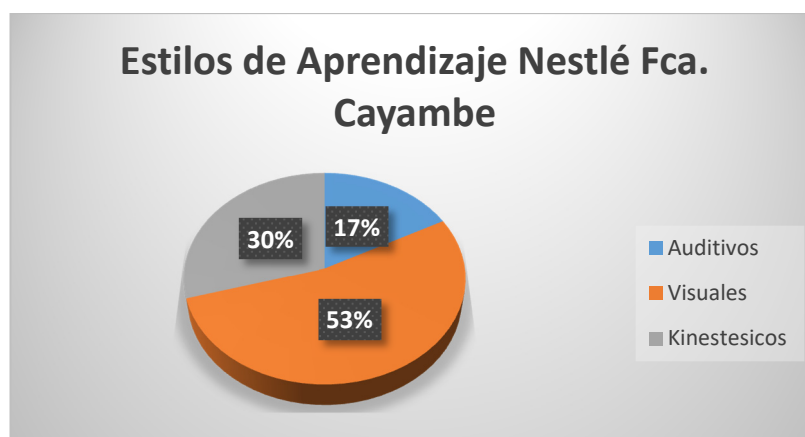
**Figura 26:** Estructura modelo comunicacional  
**Fuente:** Recursos Humanos, Nestlé Cayambe, 2016

En base al modelo de comunicación detallado anteriormente se ha propuesto el diseño de un plan de comunicación alineado al levantamiento de expectativas

del pilar de desarrollo de liderazgo y el departamento de recursos humanos, que es actualmente el área responsable de manejar la comunicación de los temas inherentes de la fábrica hacia los colaboradores, asociaciones de empleados y la comunidad.

Es importante mencionar que la estructura del modelo comunicacional, revisado en la investigación, podría considerarse sencillo, pero tiene fortalezas que permiten alinear, impactar y particularizar la estrategia comunicacional para transferir apropiadamente la estrategia del negocio en términos que los stakeholders lo entiendan y se enfoquen en resultados a corto, mediano y largo plazo.

Previo a la propuesta de un plan estratégico de comunicación, se ha identificado que la compañía ha clasificado a sus 250 colaboradores de acuerdo a los procesos generadores de demanda y las áreas de apoyo, determinándolos en dos poblaciones: la parte administrativa (White collar) y la parte operativa (blue collar); en base a estas poblaciones se realizó una encuesta para determinar las características de estas poblaciones, de acuerdo al tipo de personas visuales, auditivas y kinestésicas.




**Figura 27:** Definición estilos de aprendizaje Fca. Cayambe  
**Fuente:** El autor, 2016.

De esta forma, para que los mensajes enviados sean receptados de la mejor manera fue necesario una habilidad y destrezas para el uso de herramientas comunicacionales diseñadas para cada segmento antes mencionado; entendiéndose como herramientas las carteleras, boletines, mensajes en reuniones, talleres, acciones BTL dentro de la fábrica.

En este caso, la implementación de una estrategia de comunicación busca promover el discurso anti hegemónico, para lograr que los públicos analicen, critiquen y concluyan para sí mismos la información que reciben de los medios de comunicación; por ende, busca impulsar el pensamiento individual.

Para el correcto despliegue de la estrategia de comunicación fue necesario contar con una matriz que definió el objetivo que se busca alcanzar con el plan de comunicación; se consideraron las diferentes poblaciones que se encuentran en la fábrica y las estrategias/ acciones con las que se llevó el mensaje a cada una de ellas, así como responsables y fechas de ejecución:

**Tabla 19:**  
Propuesta de plan de comunicación

 <b>MATRIZ DE COMUNICACIÓN</b> <b>FÁBRICA CAYAMBE</b>						
Objetivo general	Objetivos Específicos	Público	Estrategias	Acciones	Responsable	Fecha
<b>Consolidar la cultura corporativa en el personal de Fábrica unificando componentes de excelencia, liderazgo y cumplimiento</b>	Transferir conocimientos y comportamientos alineados a NCE	<b>Personal Administrativo y Personal Operativo</b>	PE -DAY	Realizar dos focus group con gente operativa y administrativa para determinar mascota de Fábrica, nombre de la revista, analizar de canales de comunicación	Nestor Jimenez	DICIEMBRE
				Reunión pilares para definir mascota	Nestor Jimenez	ENERO
				Crear la mascota en material BTL y Disfraz	Katherine Arias	ENERO
				Comprar la Copa NCE	Gabriela Salvador	ENERO
				Gestionar el disfraz de la mascota	Paty Catucuago	ENERO
				Diseñar Muro NCE	Katherine Arias/Gabriela Salvador	
				Lanzamiento expectativa	Orlando Torres/Paty Catucuago	4-8 ENERO
				Sorteo de Llaves Copa NCE	Orlando Torres/Paty Catucuago	11-15 ENERO
				Material Primera Copa PE DAY	Nestor Jimenez	
			Ejecución Copa NCE	Orlando Torres/Paty Catucuago	18-22 ENERO	
			Revista Fábrica	Lanzamiento de Revista de Fábrica	Katherine Arias	ABRIL
			En Búsqueda Tesoro NCE	Diseñar el mapa	Nestor Jimenez	MAYO
		Diseñar las pistas		Nestor Jimenez		
		Diseñar las preguntas		Nestor Jimenez		
		Armar la ruta y el plan		Katherine Arias		
		Comprar listones		Gabriela Salvador		
		MURO NCE	Quitar espacio para cartelera	Katherine Arias		
			Diseño Muro y metodología	Gabriela Salvador		
			Cronograma de actualización Muro NCE	Nestor Jimenez		
		<b>Operativo</b>	<b>Produce tu Carrera</b>	Lanzamiento de la campaña y herramienta	Gabriela Salvador	
		<b>Administrativo</b>	Revisión PDG	Sorteo de Llaves Copa NCE	Gabriela Salvador	
				Material Primera Copa PE DAY	Gabriela Salvador	
		<b>Operativo</b>	Revisión de objetivo de mitad del año	Lanzamiento Copa NCE	Gabriela Salvador	
		<b>Administrativo</b>		Afiches informativos con mascota	Katherine Arias	JULIO
Planificar break con objetivos área operativa	Katherine Arias					
Planificar un café con objetivos área administrativa	Katherine Arias					
Explicar en la MOR como funciona y las semanas	Nestor Jimenez					
<b>Administrativo y Operativo</b>	<b>COACHING Y FEEDBACK</b>	<b>Reforzar Coaching y Feedback</b>	<b>Nestor Jimenez</b>	<b>OCTUBRE</b>		
<b>Administrativo y Operativo</b>	PROGRAMA DE RECONOCIMIENTO	Fortalecer el programa criterios de calificación	Nestor Jimenez	20-oct		
		Valor del reconocimiento	Nity Cilveti	30-jun		
		Reconocimiento transversal en LM	Braulio Barrera	30-mar		

Fuente: El autor, 2016

La comunicación corporativa es el proceso comunicacional global adoptado en los entornos organizacionales, considerando las implicaciones que una empresa tiene al estar constituida por múltiples personas, tanto internas como externas a la misma; es por eso que de acuerdo al plan de comunicación estratégico propuesto se ha definido una acción que busca llegar a toda la población de la fábrica, para difundir mensajes corporativos como lo es una mascota.

Esta mascota fue creada por el autor de este trabajo académico con el fin de incentivar el sentido de pertenencia, para garantizar una correcta difusión de mensajes corporativos en el site de Cayambe, sin dejar de diferenciar la estrategia corporativa que mantiene el centro de comunicación de la oficina central en Quito.

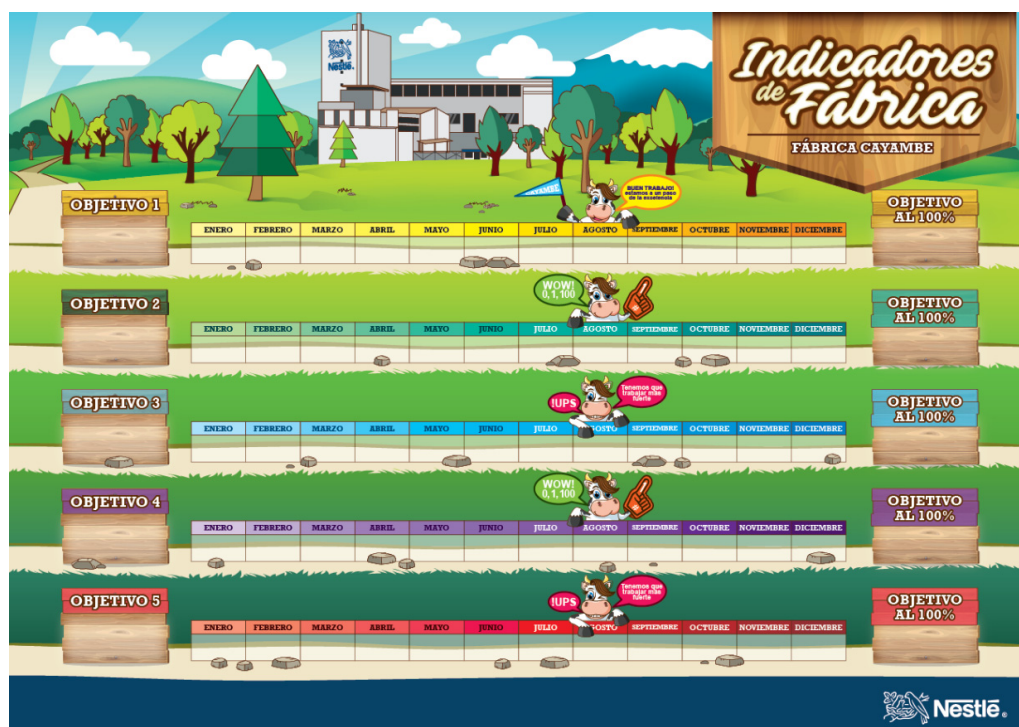


**Figura 28:** Mascota de fábrica Cayambe

**Fuente:** El autor, 2016

A través de esta estrategia comunicacional se ha propuesto crear un canal de comunicación como una cartelera interactiva, para socializar a toda la

población las metas generales, dando una visualización mensual, a los colaboradores, de cómo su aporte individual contribuye a la consecución de los objetivos macro de la fábrica.



**Figura 29:** Cartelera Fábrica Cayambe  
**Fuente:** El autor, 2016

#### 4.1.4 Sostener el Cambio

Para evitar que el modelo de transformación falle, ya sea porque no hay energía suficiente o por no contar con la atención suficiente, sin enfoque constante, y que los cambios se reviertan a su estado anterior, considerando que los malos hábitos difícilmente mueren, se requirió un fuerte liderazgo para apoyar a la gente a través del proceso de cambio.

La estructura del pilar de desarrollo de liderazgo también jugó un papel importante dentro del cambio sustentable; por lo tanto, el propósito de este

paso fue facilitar la implementación y la sustentabilidad, no solo para las prácticas de gente sino también para asegurar la sustentabilidad de cualquier modelo de mejora continua que se adopte en la fábrica; para ayudar a entender y manejar los procesos de cambio, la fábrica utilizó el modelo de los “8 Pasos de Kotter” (Kotter, 1996)

El diseño del plan fue enfocado en el cambio de mentalidad que ayudó a direccionar la importancia del manejo de emociones, comportamientos y deseos necesarios para apoyar la transformación exitosa de las formas de trabajo de la fábrica. El pilar de desarrollo de liderazgo buscó el apoyo y la experiencia de colaboradores de las diferentes unidades en temas de comunicación, de manera que desarrollen y ejecuten de manera efectiva el plan de cambio de mentalidad, que formó un elemento completo y fundamental en el proceso de implementación de modelo de liderazgo, dado su vínculo con la alineación de la fábrica y consecución de sus objetivos, entendiendo que el propósito de ejecutar esta herramienta fue un cambio sustentable en el uso de nuevas metodologías y formas de trabajo hacia la mejora continua.

Para poder gestionar y construir el plan de cambio de mentalidad fue necesario que el equipo de liderazgo (staff con el pilar) comprendiera el propósito y los entregables de cada paso del modelo de Kotter. En la tabla 20 se determinan los elementos que sirvieron como guía para el ejercicio de construcción de este plan, describiendo el qué y cómo de los ocho pasos:

**Tabla 20:**

## Guía Ocho Pasos de Kotter

<b>8 PASOS DE KOTTER</b>	<b>¿QUÉ?</b>	<b>¿CÓMO?</b>
1.- Crear Sentido de Urgencia	Ayudando a otros a ver la necesidad del cambio y la importancia de actuar inmediatamente	*Comprometer a la cabeza y corazón *Hacer que el caso para el negocio cobre vida *Identificar oportunidades inspirar y generar motivación
2.- Formar un equipo guía	Formar un grupo de gente con el poder suficiente para liderar el cambio	*Tomar decisión colectiva *Asegurar poder y experiencia credibilidad y liderazgo
3.- Desarrollar una visión y estrategia	Clarificar el futuro será diferente del pasado	*Empezar con el fin en mente *Inspirar y guiar acciones *Hacerlo simple, real, de fácil recordación
4.- Comunicar de Forma Convinciente	Asegurar que la mayor cantidad de personas posibles entiendan y acepten la visión	*Practicar con el ejemplo *Ser consistente y coherente comunicar en toda ocasión posible *Revisar entendimiento y efectividad de la visión
5.- Empoderar a otros a actuar	Remover barreras y dar riendas para que las personas hagan su mejor trabajo	*Reconocer y recompensar *Remover obstáculos *Involucrar a otros
6.- Generar logros a corto plazo	Crear casos de éxitos lo más visible claros y pronto posible	*Debe ser visible y relacionado con el esfuerzo del cambio *Reconocer cosas pequeñas *Proveer feed back positivo
7.- No rendirse	Consolidar logros y producir más cambios positivos	*No perder el momento *Nuevos comportamientos y prácticas deben ser incorporados e impulsar la cultura *Expandir el plan con personas empoderadas
8.- Sostener el cambio	Anclar los nuevos enfoques en la cultura	*Probar que de esta forma es la mejor *Reforzar con recompensa *Comunicar y celebrar éxitos

**Fuente:** Leading Change, Kotter J, 1996

Al finalizar el ejercicio, todo el equipo de liderazgo, tanto staff como el pilar de desarrollo de liderazgo, concluyó que el plan de cambio de mentalidad era importante, colocando acciones específicas para atacar cada paso de Kotter, así como establecer los responsables y las fechas de ejecución de las acciones; por otro lado, también se logró definir que el seguimiento de la ejecución del plan se lleva a cabo dentro de la reuniones formales del pilar.



## 4.2 SEGUNDO PASO DE IMPLEMENTACIÓN “SEMBRAR LAS SEMILLAS Y NUTRIRLAS”

El propósito de este paso fue enfocar el desarrollo de las acciones para acelerar la adopción y la eficacia de las nuevas prácticas de desarrollo de liderazgo; en este paso también se pudieron establecer oportunidades de los jefes y empleados para practicar con las nuevas competencias adquiridas; al finalizar este paso se logró que todos los miembros del staff se comprometieran con las herramientas que entrega el modelo, y que los empleados de fábrica entiendan el propósito y los beneficios de la retroalimentación, coaching, reconocimiento, empoderamiento y habilitación, utilizando dichas herramientas en situaciones formales e informales.


### 4.2.1 Predicar con el ejemplo

Un requerimiento para liderar satisfactoriamente a las personas a través del cambio fue la habilidad de demostrar comportamientos alineados a la matriz de liderazgo de Nestlé, y las nuevas formas de trabajar con el modelo de liderazgo; esto no solo entregó a la gente entendimiento, sino también la confianza de que es posible cambiar la forma de hacer las cosas en Cayambe.







Predicar con el ejemplo significa que los líderes vivan los principios corporativos de Nestlé y los Principios de gestión de liderazgo; esto ayudó a incrementar la conciencia de las capacidades de liderazgo y el impacto en el ámbito individual y colectivo; contar con planes de desarrollo efectivos para cada miembro del staff aseguró que el equipo posea las capacidades y

comportamientos necesarios para liderar la transformación en la fábrica; el punto de partida para el desarrollo de los planes de desarrollo fue una evaluación de las competencias de la matriz de liderazgo de Nestlé. La tabla 22 muestra el modelo que se utilizó para evaluar a cada miembro del staff:

**Tabla 22:**  
Evaluación Competencias NLF Staff



### Leadership Development Matriz de Competencias

<b>Competencia</b>	<b>Definición de la Competencia Matriz NLF</b>	<b>Definición del Nivel de Competencia</b>			
		<b>1</b> <small>Necesita Desarrollo</small>	<b>3</b> <small>Necesita algo de atención</small>	<b>4</b> <small>Desarrollada</small>	
NESTLE LEADERSHIP FRAMEWORK	 <b>Insight</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Evalúa de forma comparativa para descubrir oportunidades y tomar ventaja competitiva</li> <li>* Considera las visiones mas amplias posibles (interna y externas) de los problemas y retos</li> <li>* Se anticipa a las consecuencias y a los impactos de las acciones sobre los demás</li> <li>* Establece conexiones entre hechos, ideas y situaciones</li> <li>* Simplifica los problemas complejos en elementos facilmente entendibles</li> <li>* Se compromete y se asocia con las partes externas involucradas para aumentar al máximo la contribución de Nestle a la sociedad</li> </ul>			Nivel deseado
	 <b>Energizar y comprometer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Crea un clima de confianza en el que las personas quieren ofrecer lo mejor de si mismas</li> <li>* Entiende y motiva a individuos y grupos diversos</li> <li>* Invita a los demás que aporten y crea visibilidad y responsabilidad compartida</li> <li>* Apoya al equipo tanto en los éxitos como en los fracasos</li> <li>* Reconoce las contribuciones y celebra los éxitos</li> <li>* Ayuda a los demás a entender la importancia de su contribución con los objetivos y visión general</li> </ul>			Nivel deseado
	 <b>Conseguir resultados a través de los demás</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Alinea la estrategia en toda la organización mediante una combinación pragmática de una visión clara a largo plazo y el logro de los objetivos diarios</li> <li>* Establece objetivos de equipo desafiantes y estándares claros para el éxito</li> <li>* Alinea el trabajo de los miembros del equipo hacia objetivos compartidos</li> <li>* Crea alineación entre las funciones cuando sea necesario</li> <li>* Delega de forma apropiada y confía en el trabajo de los colaboradores</li> <li>* Mide el progreso y los resultados y garantiza responsabilidad</li> <li>* Proporciona la información y los recursos necesarios para conseguir los resultados</li> <li>* Empodera a las personas para que resuelvan los problemas, tomen decisiones y mejoren los procesos</li> </ul>			Nivel deseado
	 <b>Coaching y Desarrollo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Aprovecha los procesos de desempeño, desarrolla y talento para desarrollar las capacidades de los colaboradores</li> <li>* Asigna tareas, trabajos desafiantes y exigentes para impulsar el desarrollo</li> <li>* Da coaching a los demás (escucha, cuestiona y desafía) para que encuentren sus propias respuestas</li> <li>* Ofrece retroalimentación accionable y directa</li> <li>* Aborda los problemas difíciles oportunamente.</li> <li>* Alinea las expectativas profesionales de carrera y apoya de forma activa el desarrollo de carrera</li> <li>* Forma equipos que representan diversidad</li> </ul>			Nivel deseado
	 <b>Influir con Integridad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Adapta su comportamiento y el estilo de comunicación a las necesidades de la audiencia</li> <li>* Comunica con credibilidad un punto de vista bien desarrollado</li> <li>* Encuentra puntos en común y soluciones para el beneficio del grupo</li> <li>* Desarrolla relaciones con personas clave en la toma de decisiones</li> <li>* Anticipa las reacciones y las objeciones de los demás y esta preparado para ellas</li> </ul>			Nivel deseado
	 <b>Coraje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Cuestiona constructivamente los procesos y prácticas actuales</li> <li>* Esta dispuesto a ser el único defensor de una idea o postura</li> <li>* Actúa como embajador para el cambio de la empresa incluso cuando el cambio no es popular</li> <li>* Dice de forma respetuosa lo que se tiene que decir, incluso a aquellos con más experiencia o nivel jerárquico</li> <li>* Apoya al equipo para que asuma riesgos apropiados</li> <li>* Mantiene la compostura no se pone a la defensiva ni se irrita en momentos difíciles</li> <li>* Potencia el entendimiento y el compromiso con el cambio involucrando a los afectados</li> <li>* Comunica y lidera el cambio de forma creible</li> </ul>			Nivel deseado

NLF Knowledge (Average and Overall % of Skill Development)

Fuente: Archivo, Nestlé Survey Suiza, 2012

Con posterioridad a la evaluación fue necesario diseñar y acordar con cada Line Manager un el plan de desarrollo altamente impactante, que sigue el principio 70/20/10 (Atkinson, 2015). La tabla 23, a continuación, demuestra el plan de desarrollo con cada uno de los miembros del staff de fábrica:



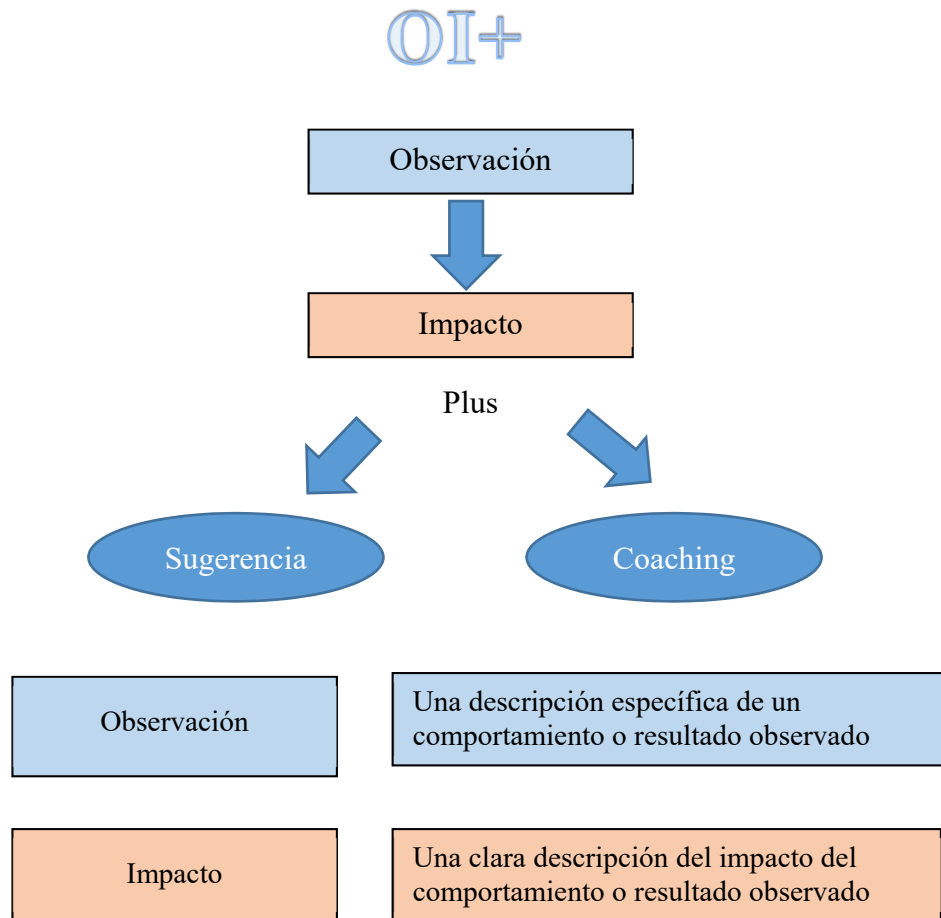


#### 4.2.2 Retroalimentación

Un requerimiento fundamental para la mejora continua es la habilidad para pedir retroalimentación y recibirla; la habilidad de dar feed back efectivo entregó una base para crear conciencia de los niveles y las capacidades existentes en las personas. En toda la fábrica se entregó el mensaje, en todos los niveles, que la retroalimentación “es el proceso donde se comparte información precisa con un individuo o con un grupo, acerca de su desempeño o comportamientos, ayudando al desarrollo del grupo o individuo, a través de la apertura y confianza”.

En la fábrica se utilizó un slogan para comprender el desarrollo del feed back, se denominó campaña “OI+”; esta campaña estaba apoyada con un mensaje y un entrenamiento a toda la población sobre la importancia de la herramienta; dicho mensaje hacía énfasis en que el proceso de feedback debía incluir una observación, impacto, una sugerencia que explore alternativas de acción que le permitan mejorar o reforzar un comportamiento futuro; o que se pueda iniciar una sesión de coaching:

Adicionalmente, se utilizaron los recursos de las carteleras de la fábrica para poder resumir e indicar todo el proceso de feedback:



**Figura 30:** Proceso de Feedback Efectivo Nestlé  
**Fuente:** Archivo, Nestlé Vevey Suiza, 2016

### 4.2.3 Proceso de Coaching

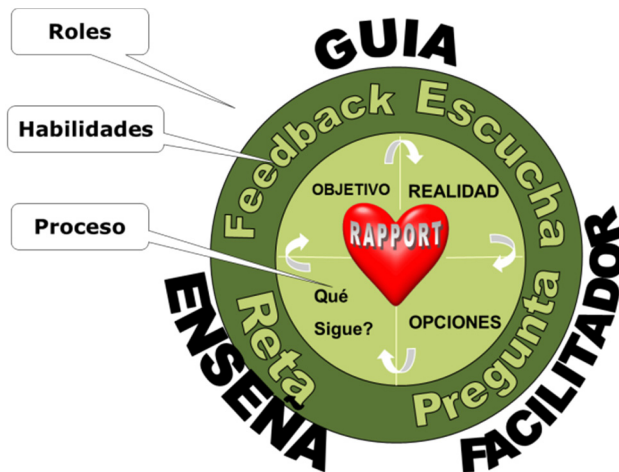
El proceso de coaching, dentro del modelo, trató de ayudar a la gente a potenciar y maximizar su desempeño, impactando directamente en su desarrollo, de una manera más poderosa que la educación tradicional o transferencia de conocimiento; fortaleció el compromiso, la confianza y seguridad entre jefes y empleados.

El modelo de desarrollo de liderazgo y la compañía Nestlé adoptaron el modelo de coaching GROW.

- **G:** Goal → Objetivo.- ¿Qué deseas alcanzar?
- **R:** Reality → Realidad.- ¿Cuál es la situación actual?
- **O:** Options → Opciones.- ¿Qué podrías hacer?
- **W:** What Next → Que sigue. - ¿Qué, cuándo, quién lo hará?

A través de este modelo se apoyó a los empleados a encontrar sus propias respuestas, a través de preguntas poderosas que les permitió potencializar sus habilidades y competencias para alcanzar sus metas; el modelo también requería que el coach tenga ciertas habilidades al conducir cada sesión; tales habilidades fueron: escuchar, preguntar, retar y dar feedback; finalmente los coach, que en esta primera instancia fue el staff de fábrica, tuvieron que desarrollar capacidades para poder tener roles diferentes en las sesiones; los roles requeridos son: guía, maestro y facilitador; estas capacidades, y todas las competencias que requerían los line manager, fueron incluidas en su plan de desarrollo.

El éxito del coaching GROW se basó en el rapport, que se refiere al proceso de crear confianza entre el colaborador y quien dirige la sesión de coaching; es el momento donde el coach recepta la información, intereses, escucha atentamente las necesidades del empleado, interpreta los gestos, descubre señales de mensajes no verbales y anima a la persona a dar lo mejor durante la reunión.

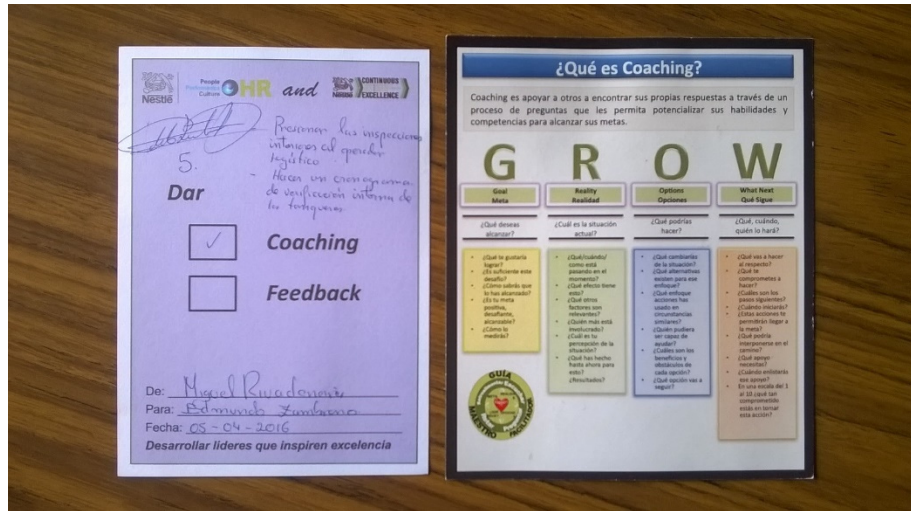


**Figura 31:** Modelo Grow  
**Fuente:** Archivo, Nestlé Suiza, 2009

Tanto el proceso de feedback como decoaching fueron impulsados por el pilar de desarrollo de liderazgo; para empujar y sostener el uso de estas herramientas, se programaron sesiones entre colaboradores y Line Managers para comenzar a construir credibilidad sobre las herramientas; una vez más el proceso comunicacional jugó un papel crucial para que la gente se entusiasme con el uso beneficio tanto del feedback y coaching.



**Figura 32:** Sesión programada de coaching  
**Fuente:** Fábrica Nestlé Cayambe, 2016



**Figura 33:** Evidencias de las sesiones de coaching  
**Fuente:** Fábrica Nestlé Cayambe, 2016

#### 4.2.4 Proceso de Reconocimiento

El proceso de reconocimiento se convirtió en un habilitador esencial hacia un ambiente motivante, sin embargo los primeros pasos trajeron consigo algunas dificultades: ciertas personas de la fábrica se sintieron incomodadas dando o recibiendo reconocimiento, pues no era tan común escuchar en la fábrica frases simples de reconocimiento.

A través del reconocimiento se reforzó la contribución individual o de equipo, que apoyaron a las metas de fábrica. El reconocimiento también ayudó a crear un alto compromiso con la experiencia de trabajo para todos los empleados, personas comprometidas para alcanzar objetivos y metas. El proceso de reconocimiento comenzó con un entrenamiento a todo el personal para desarrollar en ellos la habilidad para saber, ver y evaluar a otros compañeros como individuos, y después poder observar como el comportamiento individual que se traduce en esfuerzo y resultados, los cuales importan a la fábrica; en el

entrenamiento se consideraron los lineamientos de la organización Nestlé Suiza, con respecto al Reconocimiento y a la plantilla base que se utiliza para entender este concepto:

- Específico: dado en una manera clara y entendible.
- Significativo: tomando en cuenta la personalidad y preferencia de los empleados, y que es lo que valoran, para satisfacer diferentes necesidades individuales y apropiadas al comportamiento esfuerzo y resultado.
- Sincero: ofrecido de manera genuina, mostrando al individuo o al equipo qué tan valorados y apreciados son.
- Inclusiva: provee una oportunidad para otros empleados de participar en un momento de reconocimiento.
- Visible y medible: provee la visibilidad en qué, cómo, cuándo la toma de las decisiones, para que los empleados aumenten su iniciativa e independencia.



**Figura 34:** Modelo de Reconocimiento Nestlé  
**Fuente:** Archivo, Nestlé Suiza Vevey, 2011

El reconocimiento en la fábrica nació de un programa estratégico denominado “Vencedores”, donde se buscó reforzar el vínculo entre la contribución de los individuos o del equipo, y el logro de las metas de la fábrica, apoyando la mejora continua; consideró también la interacción del día a día entre los empleados, cubriendo formalmente oportunidades formales e informales administrado a través de múltiples personas, permitiendo que el programa Vencedores sea justo, imparcial y merecido, fácil de entender.

El programa contó con una revisión mensual en la que se determinaron los ganadores individuales en categorías transversales, en las que puedan participar todos los colaboradores sin importar su posición dentro de la fábrica, así como el equipo destacado considerando la contribución hacia los objetivos comunes; todos los nombres de los ganadores fueron publicados mensualmente en las carteleras colocadas en los lugares más visibles de la fábrica; adicionalmente se realizaban reuniones mensuales en las que se premiaban a los ganadores del programa Vencedores:



**Figura 35:** Lanzamiento del Programa Vencedores  
**Fuente:** Archivo, Fábrica Nestlé Cayambe, 2016



**Figura 36:** Entrenamiento del Programa Vencedores  
**Fuente:** Archivo, Fábrica Nestlé Cayambe, 2016



**Figura 37:** Premiación Mensual del Programa Vencedores  
**Fuente:** Archivo, Fábrica Nestlé Cayambe, 2016

#### 4.2.5 Empoderar y Habilitar

Esta acción tuvo como objetivo asegurar que los Line Managers pudieran entender los beneficios del empoderamiento y de la habilitación como factor significativo hacia el compromiso de los empleados y hacia su trabajo con una clara dirección y metas alineadas que pudieran apoyar a los empleados en la priorización de su trabajo, y les permitiera tomar responsabilidad en su toma de decisiones, entregando a los empleados la habilidad de contribuir en el trabajo de otros y beneficiarse de las experiencias de ellos.

Todo el proceso de empoderamiento y habilitación se pudo resumir en la declaración del staff determinando como “La práctica de facilitar y mejorar el

acceso a recursos, diseñar trabajo, remover obstáculos para maximizar la habilidad de los empleados para que pueda actuar y entregar resultados”. Esta afirmación se construyó en un taller dirigido al equipo de liderazgo de la fábrica; al finalizar el taller se determinaron 4 pasos para llevar con éxito el proceso:

1. Construir el know-how y clarificar especulaciones.
2. Delegar autoridad y apoyar decisiones.
3. Remover obstáculos y habilitar el éxito.
4. Reconocer los triunfos y apoyar el aprendizaje.

El propósito se vio realizado al contar con empleados habilitados y empoderados dentro de la fábrica, porque aprendieron a tomar decisiones y responsabilidades, siendo más efectivas versus años anteriores, delegando a quienes están más cercanos a esas actividades, y los obstáculos presentados fueron removidos por la habilidad de los propios empleados; de igual manera, esta herramienta tuvo un proceso comunicacional a través de las carteleras de fábrica; para esta ocasión se utilizó la siguiente figura:



**Figura 38:** Cuatro Pasos para Empoderar y Habilitar

**Fuente:** Archivo desarrollo organizacional, Recursos Humanos Nestlé Ecuador, 2013

### 4.3 TERCER PASO DE IMPLEMENTACIÓN “FORTALECER Y APOYAR EL CRECIMIENTO”

El propósito de este paso fue asegurar que los procesos implementados puedan proveer una estructura adecuada para la práctica regular y la aplicación correcta de todas las acciones de liderazgo y comportamientos. Tras concluir este proceso todo el

staff y el gerente pudieron aplicar de manera correcta los procesos implementados; además, los empleados entendieron su rol dentro del modelo y cómo impactan a su desempeño y desarrollo de carrera.

#### **4.3.1 Métodos y Herramientas de Alineamiento de Metas**

Para esta acción se consideraron los cuatro roles principales que se definieron para los miembros del pilar de desarrollo de liderazgo, asegurando la alineación y sustentabilidad a través de todos los niveles de la fábrica, entrenamiento facilitando el conocimiento de la metodología a los colaboradores a través de los mejores canales identificados, coaching acompañando la implementación y, finalmente, evaluación midiendo el progreso de la implementación.

El modelo de gestión de liderazgo, en este momento, incorporó herramientas para mejorar la administración y el progreso de las actividades inherentes a la implementación: medidas del pilar, tablero del pilar y revisiones del pilar.

- Las medidas: como señales del desempeño (metodología, entrenamiento, coaching), que a través de indicadores midieron la efectividad del pilar. En la siguiente tabla se pueden observar sus frecuencias y el propósito del seguimiento:

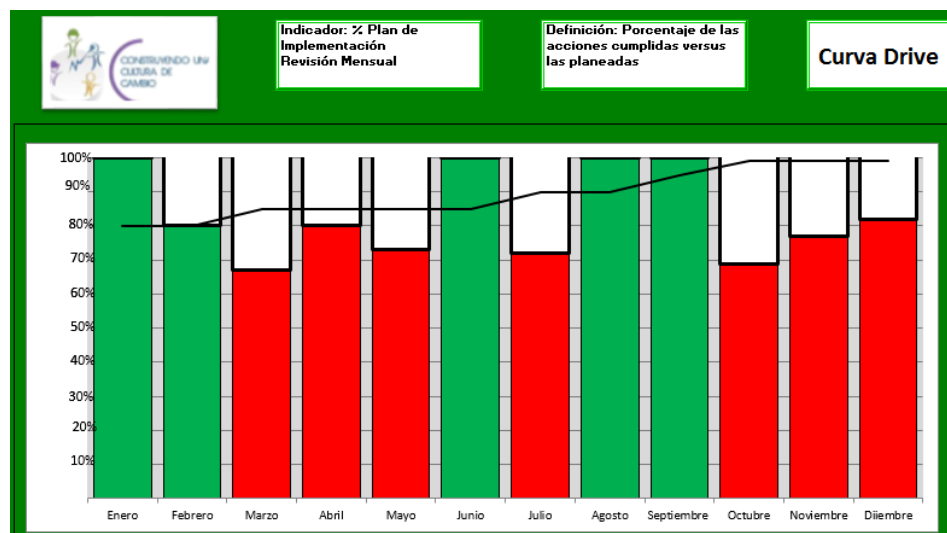
**Tabla 24:**

Resumen de las medidas del pilar de desarrollo de liderazgo

MEDIDA	FRECUENCIA	¿POR QUE?
% Avance de Plan de Implementación	Mensual	Para medir el cumplimiento de actividades a tiempo acorde al plan
% Avance del Plan de Entrenamiento	Mensual	Para medir el cumplimiento a tiempo de actividades de entrenamiento
Efectividad del entrenamiento Reacción	Final del entrenamiento	Para medir las percepciones de los participantes en el entrenamiento
Efectividad del Coaching	Mensual	Para medir las percepciones de las actividades del coaching
Evaluación del Pilar de LDv	Mensual	Para medir la evolución de madurez del pilar

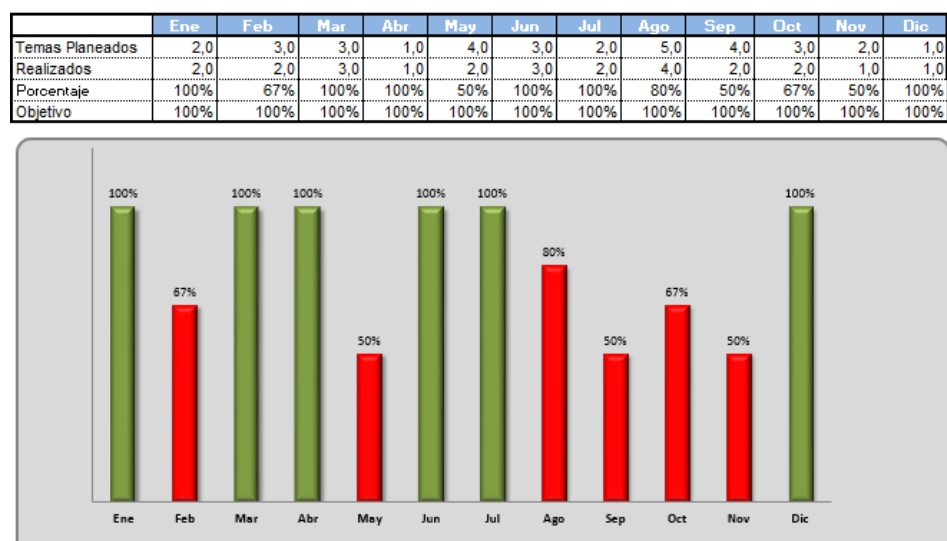
**Fuente:** Pilar Desarrollo de Liderazgo Nestlé Cayambe, 2016

Con las medidas descritas se pudieron dar seguimiento a las reuniones formales regulares del pilar de desarrollo de liderazgo, y cuando las medidas no estaban según lo planificado se proponían planes de acción para encaminar el desempeño de las actividades; hay que recalcar que estas medidas apalancaban el alcance de las prioridades de la fábrica, que se encontraban descritas en el plan maestro operacional de la fábrica; en la figura 39 se detalla la evolución de las medidas:



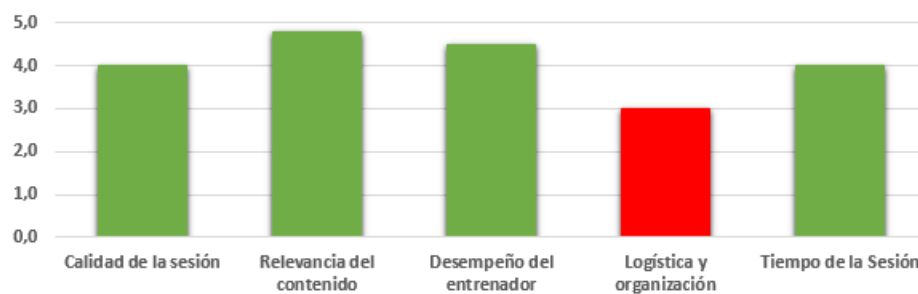
**Figura 39:** Indicador de % Implementación del Modelo de Desarrollo de Liderazgo

**Fuente:** Pilar Desarrollo de Liderazgo Nestlé Cayambe, 2016



**Figura 40:** Indicador del % de Avance del Plan de Entrenamiento Fábrica

**Fuente:** Archivo, Pilar Desarrollo de Liderazgo Nestlé Cayambe, 2016

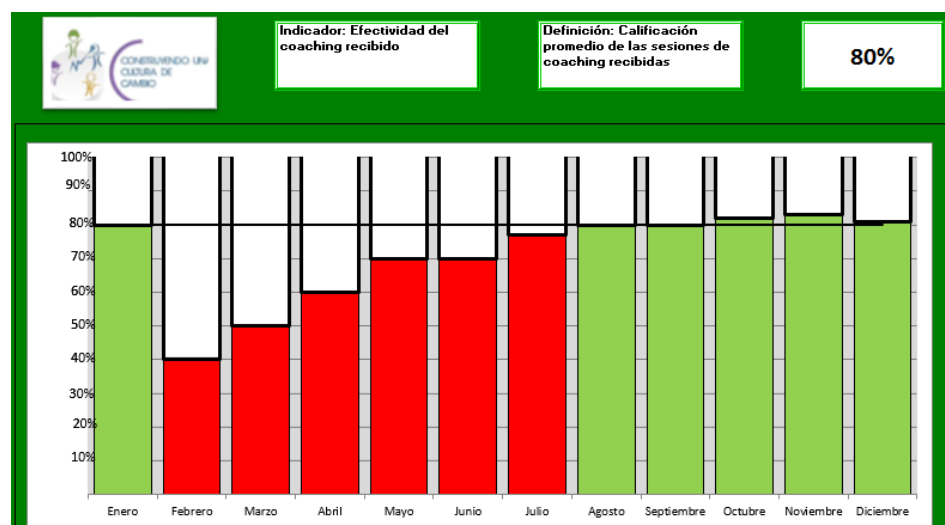


**Tabulación Feedback Entrenamiento**

<b>RESULTADO</b>	<b>4,1 / 5,0</b>
Calidad de la sesión	4,0
Relevancia del contenido	4,8
Desempeño del entrenador	4,5
Logística y organización	3,0
Tiempo de la Sesión	4,0

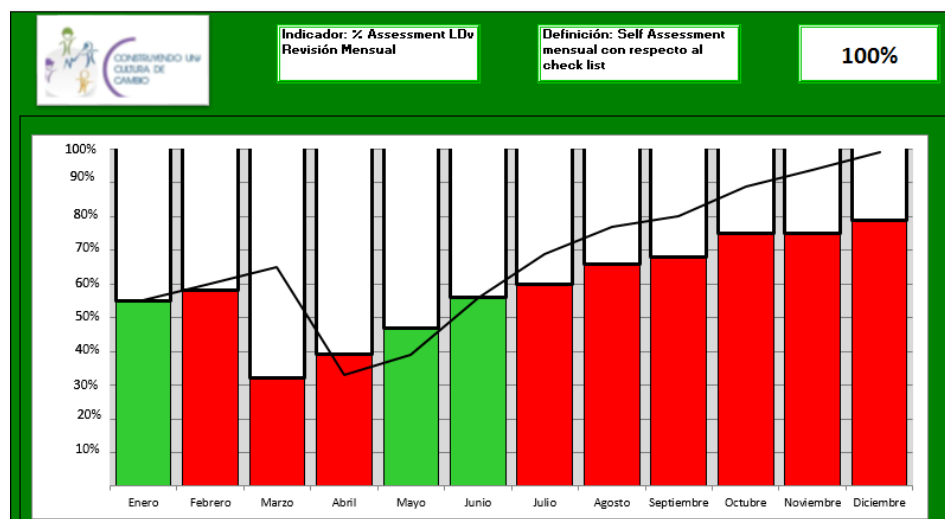
**Figura 41:** Ejemplo del indicador de efectividad de las sesiones de Entrenamiento de fábrica

**Fuente:** Archivo, Pilar Desarrollo de Liderazgo Nestlé Cayambe, 2016



**Figura 42:** Indicador de la efectividad de coaching de fábrica

**Fuente:** Archivo, Pilar Desarrollo de Liderazgo Nestlé Cayambe, 2016



**Figura 43:** Indicador del % de evaluación del pilar de desarrollo de liderazgo

**Fuente:** Archivo, Pilar Desarrollo de Liderazgo Nestlé Cayambe, 2016

- Tablero del Pilar: herramientas visuales de trabajo que entregaron a los miembros del pilar un espacio para las revisiones y reuniones regulares; el tablero apoyó a los miembros del pilar de una manera visual para ver su progreso y para la toma de acciones de direccionamiento de cualquier problema; también fue utilizado para comunicar la información relevante que ayudó a las actividades del pilar de desarrollo de liderazgo, y como fuente de información para el resto de la organización. El tablero es una herramienta que fue muy fácil de utilizar y de mantener, ubicado cerca de donde los miembros del pilar lo visualizaban y trabajaban en él, con un diseño para conocer las necesidades de los pilares, y capaz de aportar al aprendizaje y desarrollo de los miembros; finalmente, el tablero destacaba la misión, la visión del pilar, matriz de competencias, agenda de la reunión, medidas, planes de implementación, planes de entrenamiento, planes de cambio de mentalidad.



**Figura 44:** Tablero del pilar de desarrollo de liderazgo

**Fuente:** Archivo, Pilar Desarrollo de Liderazgo Nestlé Cayambe, 2016




- Revisiones del Pilar: fueron espacios de discusión sobre el progreso y esfuerzo de la implementación, con el fin de asegurar que las medidas correctas y los temas sean discutidos con las personas correctas.

Una revisión exitosa del pilar requirió un facilitador de la reunión, un alto nivel de participación, una agenda clara y entendible, diseñada para el apoyo de una discusión disciplinada, habilidad para identificar problemas basado en las medidas; fue fundamental para las revisiones la preparación de este espacio y el uso de datos, hechos relevantes; además fue necesario que las revisiones cuenten con la capacidad de direccionar y escalar los problemas, recibir retroalimentación a todos los niveles de la organización.

**Tabla 25:**

Ejemplo de la revisión último cuarto del pilar de desarrollo de liderazgo

**LEYENDA**  
 2 = Si cumple = ●  
 1 = No cumple = ●  
 0 = No aplica = ●

		Septiembre					Octubre				Noviembre				Diciembre					
		Semana 35	Semana 36	Semana 37	Semana 38	Semana 39	Semana 40	Semana 41	Semana 42	Semana 43	Semana 44	Semana 45	Semana 46	Semana 47	Semana 48	Semana 49	Semana 50	Semana 51	Semana 52	
 Nestor	Asistencia (participación)		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
	Planes de Acción		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	KPI (gestión y actualización)		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Plan de Desarrollo		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Plan de Implementación		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Coaching/ Feedback		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
 Orlando	Asistencia (participación)		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
	Planes de Acción		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	KPI (gestión y actualización)		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Plan de Desarrollo		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Plan de Implementación		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Coaching/ Feedback		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
 Tefy	Asistencia (participación)		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
	Planes de Acción		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	KPI (gestión y actualización)		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Plan de Desarrollo		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Plan de Implementación		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Coaching/ Feedback		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

Fuente: Archivo, Pilar Desarrollo de Liderazgo Nestlé Cayambe, 2016

### 4.3.2 Conductas de evaluación de gestión de liderazgo

El propósito de la evaluación fue proveer a la fábrica una perspectiva del progreso y madurez del Modelo de Gestión de Liderazgo, en cada unidad, con referencia a las prácticas de gente de Nestlé.

Para asegurar el objetivo, los procesos de las formas de evaluación fueron desempeñados por los miembros del pilar, en un periodo planificado que fue plasmado en el cronograma de auditorías de la fábrica; durante el periodo de evaluación los pilares tuvieron que llevar a cabo auto evaluaciones del check list del modelo, ayudando a identificar niveles de madurez y a preparar planes de acción en caso de encontrar desvíos; dentro del proceso de la evaluación del modelo de gestión de liderazgo se cumplieron varios objetivos, tales como identificar el nivel actual de madurez para determinar fortalezas y oportunidades existentes dentro de cada práctica de gente, y finalmente ayudó a recolectar y compartir buenos ejemplos, facilitando el aprendizaje entre unidades de la fábrica y, sobre todo, poder exportar a otros mercados el modelo de implementación.

El pilar de Desarrollo de Liderazgo condujo las evaluaciones con una agenda previamente diseñada y transmitida a toda la fábrica. Estos son algunos de los métodos que se utilizaron para este proceso:

- Grupos Focales.
- Entrevistas Gerenciales.
- Recorrido de piso informales.

- Observaciones de reuniones.
- Revisión de documentos.
- Reuniones con los miembros del pilar y recursos humanos.



**Figura 45:** Focus Group evaluación prácticas de gente  
**Fuente:** Archivo, Pilar Desarrollo de Liderazgo Nestlé Cayambe, 2016

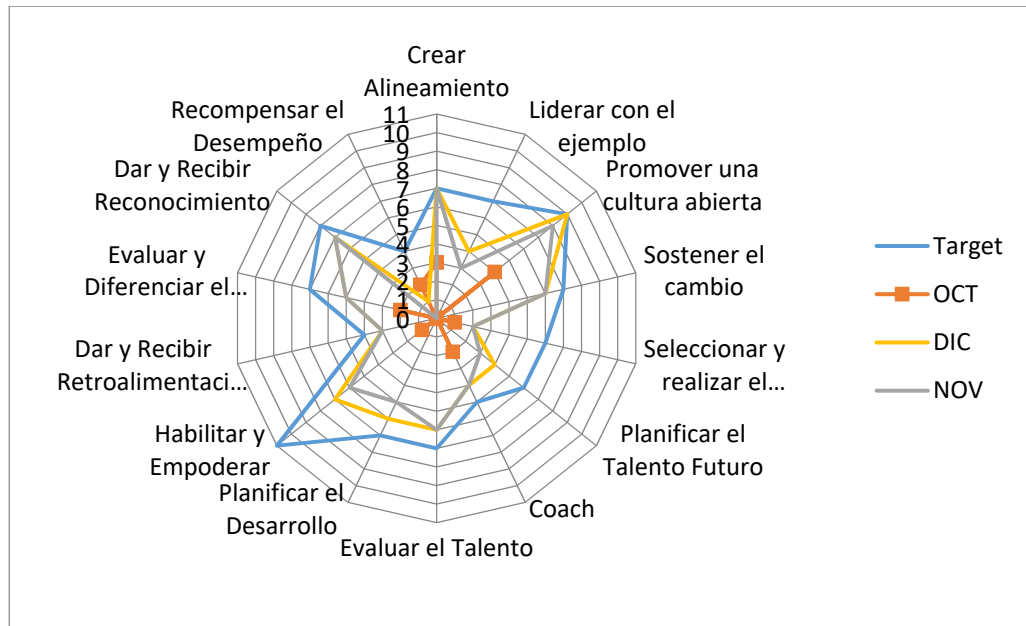


**Figura 46:** Encuesta al equipo de liderazgo prácticas de gente  
**Fuente:** Archivo, Pilar Desarrollo de Liderazgo Nestlé Cayambe, 2016



**Figura 47:** Entrevistas grupales modelo de desarrollo de liderazgo  
**Fuente:** Archivo, Pilar Desarrollo de Liderazgo Nestlé Cayambe, 2016

Las auto evaluaciones tenían el propósito de medir el impacto del modelo y el uso de las prácticas de gente en toda la población de la fábrica, y al no cumplir con el estándar esperado en una evaluación, según la planificación, se abrían espacios de discusión y reflexión, oportunidad de reflexionar sobre si las acciones de liderazgo fueron sólidas o no, y lo más importante fue el diseño de planes de acción para cerrar estas brechas.



**Figura 48:** Resumen auto evaluación último trimestre de prácticas de gente  
**Fuente:** Archivo, Pilar Desarrollo de Liderazgo Nestlé Cayambe, 2016

#### 4.4 CUARTO PASO DE IMPLEMENTACIÓN “PROSPERAR”

El objetivo de este paso fue asegurar que las competencias de liderazgo sean utilizadas para ayudar, en las prácticas de gente, a que se capaciten poniendo énfasis en alcanzar un nivel de madurez en cada práctica y en los comportamientos de liderazgo; dado que la implementación del modelo fue previo a una evaluación del proceso, tras completar la evaluación se propuso una guía con las oportunidades encontradas, para poder trabajar en ellas en las siguientes evaluaciones; como resultado adicional se construyó las bases de una cultura que soporta nuevas formas de trabajo en Fábrica Cayambe.

#### 4.4.1 Procesos de Manejo de Gente

Con este proceso se trató de asegurar que todos los Line Manager de la fábrica apliquen de manera correcta la relación entre los procesos de gente y las practicas del modelo de liderazgo, y sobre todo que los empleados de fábrica logren entender su rol, y en cómo dichas herramientas ayudan al desempeño individual y al desarrollo de su carrera; la efectividad de los procesos de gente, diseñados por Recursos Humanos Nestlé, ayudó y permitirá dar la sostenibilidad de los métodos y herramientas aplicables en el modelo:

- **Reclutamiento e Inducción:** Con el uso de esta práctica de gente se transformó el proceso en estratégico y robusto, que aseguró que la fábrica tenga el talento correcto en el lugar correcto, es decir que Cayambe pueda contar con la habilidad para atraer a la gente correcta en el rol correcto, e incorporarlos rápidamente, impactando de esta manera en el desempeño y en la efectividad de los equipos; los Line Manager tuvieron que considerar la posibilidad de seleccionar gente con la mentalidad requerida para operar efectivamente en un ambiente de mejora continua. Nestle establece ciertas recomendaciones para asegurar el éxito de este proceso; considerando estas recomendaciones se buscó que Fábrica Cayambe se convierta en un empleador de elección, a través de la construcción de capacidades de reclutamiento y de eficientes planes de selección y procesos de contratación, que promuevan la diversidad; todas estas recomendaciones permitieron a los candidatos vivir una experiencia

positiva para tomar la mejor opción al momento de decidir su ingreso a la fábrica.

El programa de inducción se estandarizó, permitiendo a los nuevos colaboradores y aquellos empleados que sean promovidos a desempeñar nuevas funciones en la fábrica, contar con temas y entrenamientos necesarios para que puedan ejecutar de manera correcta sus roles; este programa fue diseñado considerando la metodología 10/20/70, donde el (10% entrenamiento) hace referencia a completar varias capacitaciones durante el primer mes, para luego pasar a los acompañamientos de las actividades por parte del Line Manager o compañero asignado (20% relaciones) y finalmente el 70 por ciento del modelo es ya el accionar de los colaboradores día a día. A continuación se presenta el formato base donde se detalla el plan de inducción de la fábrica.

**Tabla 26:**

Formato de Inducción Cayambe

FABRICA CAYAMBE				
AREA:				
Nuevo Cargo ( X ) Cambio de posición ( ) Reemplazo Temporal ( )				
NOMBRE		CARGO	LOCALIDAD	
			Cayambe	
FECHA		HORA	SPONSOR	
			AREA / TEMA	
TEMAS CORPORATIVOS			RESPONSABLE / CUMPLIMIENTO	
			RESPONSABLE	CUMPLIMIENTO Si ( ) No ( )
1er día de ingreso	08h30	Inducción SHE/LOTO	Luis Cualchi	
1er día de ingreso	09h30	Firma de Convenios y Contratos	Carla Yepez	
1er día de ingreso	10h30	Revisión de Beneficios	Sonia Cisneros	
1er día de ingreso	11h30	Inducción de Calidad/ Política de Calidad Inocuidad Alimentaria	Sandra Alvear/ Santiago Villalba	
1er día de ingreso	14h00	Inducción Corporativa	Nestor Jimenez	
1er día de ingreso	15h00	Reglamento Interno	Nestor Jimenez	
2do día de ingreso	08h30	Mantenimiento basado en la Excelencia	Orlando Torres	
2do día de ingreso	09h30	Seguridad Informática	Xavier Agila	
INDUCCION AL CARGO			RESPONSABLE / CUMPLIMIENTO	
			RESPONSABLE	CUMPLIMIENTO Si ( ) No ( )
2do día de ingreso	10h30	Recorrido a las instalaciones incluye líneas de producción	Sonia Cisneros	
2do día de ingreso	14h00	Conocimiento de la Matriz AIA IPER	Veronica Oña	
2do día de ingreso	14h30	Horarios de Trabajo/ Sistema Kronos	Carla Yepez	
2do día de ingreso	15h00	Revisión del Job Description con jefe de área	Jefe Area	
2do día de ingreso	16h00	Definición de objetivos individuales con jefe de área,	Jefe Area	
3er al 5to día del ingreso	08h30 a 17h30	Revisión de Procedimientos del Area (3 días)	Jefe Area	
2 semanas desde el ingreso	08h30 a 17h30	Acompañamiento en tareas diarias por parte del jefe o compañero (2 semanas)	Jefe Area	
inicio de la 3era semana	08h30 a 10h00	Feedback Recursos Humanos	Diego Noboa	

**Fuente:** Archivo, Pilar Desarrollo de Liderazgo Nestlé Cayambe, 2016



**Figura 49:** Assessment Center, Movimientos internos

**Fuente:** Recursos Humanos, Nestlé Cayambe, 2016

- **Evaluar y diferenciar el desempeño.** - El proceso que Nestlé desarrolló para la evaluación de desempeño de cada colaborador actúa como la culminación de un proceso de planificación estratégica, los objetivos individuales aseguran que las actividades de planificación han sido claramente entendidas y ejecutadas.

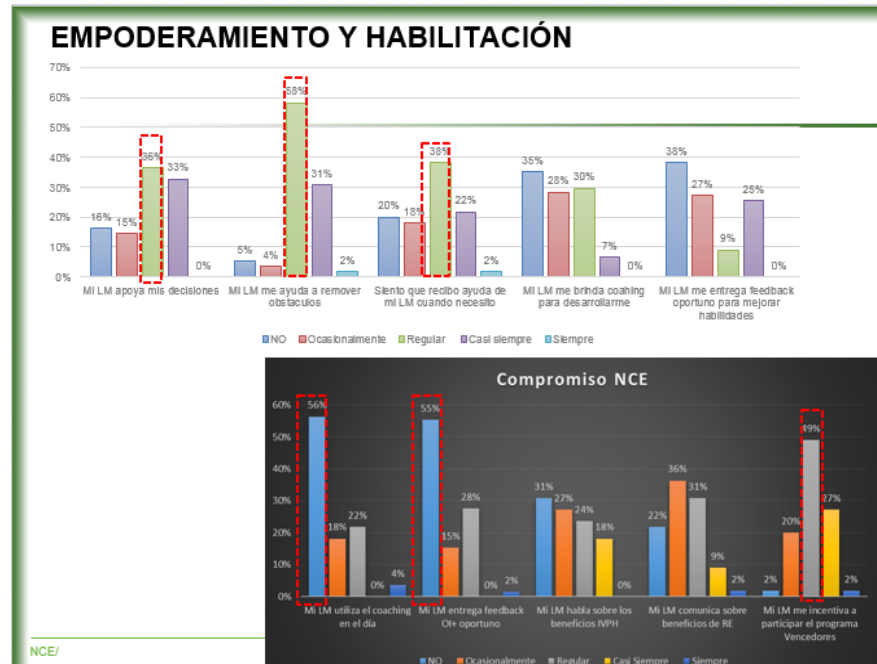
En Fábrica Cayambe, al igual que en todo Nestlé, se definió que el proceso de evaluación de desempeño sea un ciclo anual que alinea las prioridades del negocio con el desempeño individual de cada colaborador, dado que para la compañía es muy importante medir la contribución de cada empleado, basado en dos dimensiones: qué se ha logrado y cómo se ha obtenido los resultados; durante el ciclo anual se contemplan 4 momentos fundamentales:

**1. Definición de Objetivos:** Se realizó durante el mes de febrero, donde se establecieron y acordaron objetivos de alto impacto, esto les permitió a los line Manager acompañar y entrenar de manera óptima a los miembros de sus equipos en los objetivos, además permitió que cada empleado tenga una clara comprensión de los entregables, expectativas y estándares con los que fueron evaluados durante todo el año; para la definición de objetivos se utilizó el método SMART X 2, y se definieron los pesos de cada objetivo, también se determinaron tres posibles targets de cumplimiento y/o medición 80% 100% y 130%. Esta primera etapa del proyecto se cerró enviando a cada colaborador por correo electrónico la fecha

límite de reunión con su jefe para definir objetivos, y que significan “SMARTX2”, como lo muestra el ejemplo a continuación:

e <b>S</b> pecífico	de <b>S</b> afiantes	Que den valor agregado
<b>M</b> edible	<b>M</b> ixtos	Combinación entre cualitativo y cuantitativo
<b>A</b> lcanzable	<b>A</b> lineados	A los objetivos del negocio
<b>R</b> elevante	<b>R</b> evisado	con los objetivos de pares y Line Manager
<b>T</b> iempo	<b>p</b> actados	Mutuamente acordados.

**2. Revisión de Mitad de Año:** en esta espacio realizado durante todo el mes de julio, y que se basó en la conversación entre Line Manager y el colaborador, se discutieron el progreso de los objetivos (QUÉ), y los comportamientos (CÓMO), identificando los inconvenientes que pudieran perjudicar el logro de los objetivos, acordando acciones específicas para manejar los problemas que se presentan y continuar con el progreso de los objetivos; el aporte de la herramienta del coaching, con la que fue entrenado previamente el equipo de liderazgo, ayudó a darle mucho valor y significado a la revisión de mitad de año.



**Figura 50:** Resultados de revisión de Mitad de Año

**Fuente:** Documentos Internos, Recursos Humanos, Nestlé Cayambe,

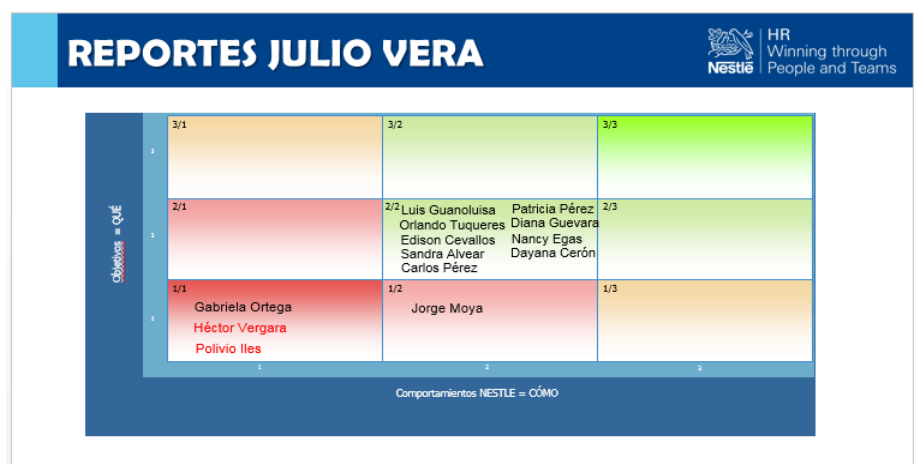
- 3. Calibración de Desempeño:** Durante noviembre los Line Manager tuvieron que revisar, medir y diferenciar el desempeño (QUÉ y CÓMO), contribuyendo a la transparencia y confianza en la organización; en este mes cada Line Manager tuvo que solicitar feedback del qué y cómo de sus empleados a los principales stakeholders.
- 4. Revisión Final:** En el mes de diciembre, y con el fin de cerrar el ciclo de desempeño, se programaron conversaciones entre el Line Manager y cada colaborador, de modo que se pueda discutir sobre el desempeño del año (qué y cómo); el Line Manager tuvo que proporcionar feedback que logró recoger de la calibración de desempeño, además entregó el puntaje final de evaluación (PE Rating), reconociendo los esfuerzos, logros y resultados alcanzados

durante el año, determinando posibles retos para el próximo año y definiendo planes de desarrollo y oportunidades de mejora. Para determinar la calificación del proceso de evaluación se usa la matriz de Desempeño:

**Tabla 27:**  
Matriz de Evaluación de Desempeño

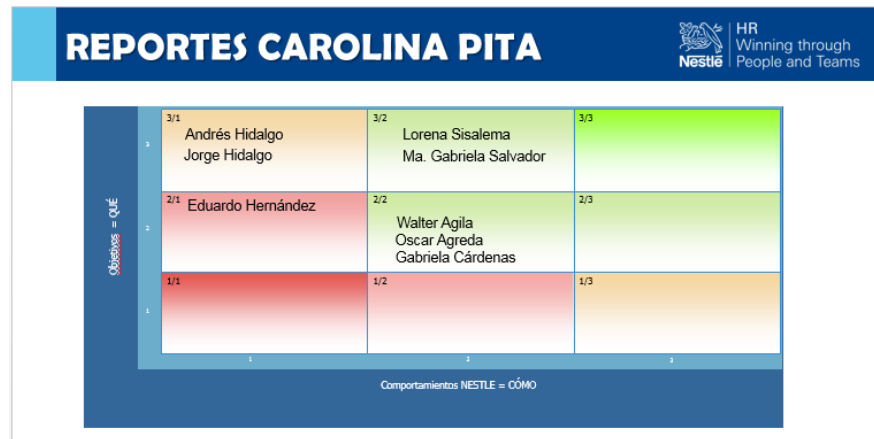
Objetivos = QUÉ	3/1 El colaborador cumple integralmente todos los objetivos excediendo los objetivos claves, pero no demuestra todos los comportamientos de acuerdo a los estándares establecidos	3/2 El colaborador cumple integralmente todos los objetivos excediendo los objetivos claves y demuestra todos los comportamientos de acuerdo a los estándares establecidos	3/3 El colaborador cumple integralmente todos los objetivos excediendo los objetivos claves, y excede los comportamientos de acuerdo a los estándares establecidos
	2/1 El colaborador cumple integralmente todos los objetivos claves, pero no demuestra todos los comportamientos de acuerdo a los estándares establecidos	2/1 El colaborador cumple integralmente todos los objetivos claves y demuestra todos los comportamientos de acuerdo a los estándares establecidos	2/1 El colaborador cumple integralmente todos los objetivos claves y excede los comportamientos de acuerdo a los estándares establecidos
	1/1 El colaborador no cumple la mayoría de los objetivos claves y tampoco demuestra todos los comportamientos de acuerdo a los estándares establecidos	1/1 El colaborador no cumple la mayoría de los objetivos claves pero demuestra todos los comportamientos de acuerdo a los estándares establecidos	1/1 El colaborador no cumple la mayoría de los objetivos claves pero demuestra todos los comportamientos de acuerdo a los estándares establecidos
<b>Comportamientos de Nestlé= COMPORTAMIENTOS</b>			

**Fuente:** Archivo, Human Resources, Performance Evaluation, Nestlé Vevey, 2012



**Figura 51:** Matriz de Evaluación de Desempeño Equipo de Calidad

**Fuente:** Documentos Internos, Recursos Humanos, Fábrica Cayambe, 2016



**Figura 52:** Matriz de Evaluación de Desempeño Equipo de Supply Chain

**Fuente:** Documentos Internos, Recursos Humanos, Fábrica Cayambe, 2016

- **Desempeño de recompensa:** Práctica de gente que ayudó a los Line Manager a motivar el trabajo de sus equipos; en la fábrica nos acogemos a la política de remuneración total que tiene a nivel mundial Nestlé, donde considera que la remuneración consta de 5 elementos, y para el entendimiento de los componentes de la remuneración total se realizaron talleres lúdicos con el personal, dando como resultado una clara comprensión de la política.



**Figura 53:** Componentes de la Remuneración Total

**Fuente:** Human Resources, Total Reward, Nestle Vevey, 2012



**Figura 54:** Feria de Remuneración Total

**Fuente:** Archivo, Recursos Humanos, Nestlé Cayambe, 2016

- **Planes de Desarrollo de Gente:** Proceso fundamental con que cuenta Nestlé, y se implementó en la fábrica, permitiendo una planeación enfocada tanto en competencias funcionales como de liderazgo; el desarrollo de carrera fue también una herramienta crítica que ayudó a la retención y motivación.

Para trabajar en este proceso de gente la compañía desarrolló una herramienta que toma el nombre de PDG, por sus siglas en inglés (Guía de Progreso y Desarrollo), que facilita la discusión de toda la vida profesional de los colaboradores a través de su carrera de Nestlé; la fábrica a través de esta herramienta buscó empoderar a los colaboradores, impulsar y encaminar su desarrollo, al mismo tiempo que proporcionó la oportunidad de tener una conversación formal entre jefe y empleado, una vez al año, abarcando los siguientes aspectos:

- Identificaron 2-3 competencias de la matriz de liderazgo, dependiendo del nivel del colaborador, viendo sus fortalezas y necesidades de desarrollo.
- Identificaron el nivel de las competencias funcionales, tomando en cuenta el Job Success Profile.
- Identificaron, monitorearon y dieron seguimiento a los planes de desarrollo del colaborador.
- Las reuniones formales debían incluir aspiración de carrera personal, movilidad, comentarios de Line Manager y visión general de la historia de carrera.
- Los planes de desarrollo debían ser una mezcla de acciones 70/20/10, con el fin de cerrar brechas en competencias funcionales y de comportamiento.

Para que estas sesiones tengan el éxito esperado fue necesario tener entrenamientos en salón tanto, con colaboradores con line manager, con el fin que entiendan el propósito de la herramienta, así como entregar el mensaje de que cada uno es dueño de su desarrollo; los entrenamientos se convirtieron en sesiones de trabajo, preparando el camino hacia las reuniones formales entre colaborador y jefe.



**Figura 55:** Sesiones de Trabajo PDG

**Fuente:** Archivo, Recursos Humanos, Nestlé Cayambe, 2016



**Figura 56:** Entrenamientos PDG

**Fuente:** Archivo, Recursos Humanos, Nestlé Cayambe, 2016

- **Evaluar el Talento y Planear para el Talento Futuro:** Es un proceso de gente que brindó la oportunidad de habilitar a los jefes a identificar el talento de todos los empleados y elaborar planes para su desarrollo; con

esto se aseguró la continuidad del negocio y el logro de las actividades del plan maestro operacional en el largo plazo; además, debido a que este modelo introduce nuevos métodos y herramientas la habilidad de retener gente más hábil para desarrollar estas nuevas competencias se volvió sumamente importante.

En Nestlé se determina el talento a través de dos variables el desempeño: sostenido y el potencial, considerando a esta última variable como la agilidad de las personas para aprender desde 5 aristas (agilidad mental, agilidad de cambio, agilidad de gente, agilidad de resultados y auto conocimiento).

- **Desempeño Sostenido:** Es un historial de cumplir y exceder metas del negocio (qué y cómo), en un periodo de 2 a 3 años; la revisión de los logros debe considerar los PE Ratings (2/3, 3/2, 2/2), además se considera las probabilidades del entorno difícil, empoderamiento en condiciones de negocio versus sus pares, circunstancias personales difíciles y que tan difícil será remplazar a esta persona; para los colaboradores que recientemente ingresaron a la compañía no es necesario completar la evaluación de talento ya que es probable que no se tenga la suficiente evidencia del potencial del colaborador o de su desempeño sostenido.
  
- **Potencial:** Agilidad de aprendizaje es la habilidad y voluntad para aprender de la experiencia y, por lo tanto, aplicar este aprendizaje con

éxito, bajo nuevas situaciones o nuevas condiciones; las personas con alta agilidad de aprendizaje demuestran los 5 factores: agilidad mental, agilidad de gente, agilidad de cambio, agilidad de resultados y el auto conocimiento.

Estas dos dimensiones evaluadas por Nestlé se traducen en una matriz con definiciones claras y concretas para cada uno de los cuadrantes en que son encasillados los colaboradores, evaluados en una reunión formal por parte del equipo de liderazgo de fábrica:

**Tabla 28:**  
Matriz de Talento

<b>Alto</b>	<b>HIGH PROFESSIONAL</b> Excede la expectativas constantemente, es un ejemplo a seguir en su cargo actual lo conocen extremadamente bien, posee expertise funcional en su área, valora la continuidad y la confiabilidad	<b>HIGH ACHIEVER</b> Excede la expectativas constantemente, se adapta bien en casi todo y entrega resultados con mínimo apoyo, aprende nuevas habilidades fácilmente para superar expectativas posee habilidad y disposición para tener éxito en roles mas complejos	<b>ASSET</b> Excede las expectativas consistentemente, aprende rápido es recursivo y consigue resultados con plazos y recursos escasos, prospera en retos nuevos ambiguos y complicados
<b>D E S E M P E Ñ O</b>	<b>ESSENTIAL CONTRIBUTOR</b> Consistentemente alcanza y ocasionalmente excede expectativas, conoce bien su trabajo actual, posee buen entendimiento del área funcional, tiene habilidad limitada para tener éxito en roles mas complejos	<b>CRITICAL RESOURCE</b> Consistentemente alcanza y ocasionalmente excede expectativas, conoce bien su trabajo actual puede tener la habilidad de asumir roles mas complejos pero esta habilidad debe ser comprobada	<b>HIGH ADAPTER</b> Tiene la capacidad de tener nuevos retos y asignaciones y se adapta fácil y rapidamente aprende nuevas competencias con entusiasmo aprende rapidamente
<b>Bajo</b>	<b>CONCERN</b> Consistentemente no cumple las expectativas de desempeño, requiere acción de desempeño, improbable que tenga éxito en otros roles	<b>UNDERACHIEVER</b> No cumple los estándares de desempeño puede tener potencial para cumplir exitos en la organización pero puede estar en la posición equivocada	<b>POTENCIAL</b> No Consistentemente no cumple las expectativas de desempeño, tiene potencial de desempeñarse adecuadamente y contribuir con la organización
	<b>Profundo</b>	<b>POTENCIAL</b>	<b>Amplio</b>

**Fuente:** Human Resources, Development Organization, Nestlé Vevey, 2014

Al concluir el ejercicio de calibración de talento en la fábrica y de extraer la información de las sesiones de PDG se elaboró el plan de sucesión; en este ejercicio donde participó el staff de Cayambe se alinearon las necesidades futuras de la fábrica en cuanto a personal, las expectativas de desarrollo de los colaboradores y el resultado de la evaluación de talento, determinando el mapa de movimientos “Plan de sucesión”, así como las acciones que cada jefe tenía que seguir trabajando con los colaboradores definidos como talentos, o aquellos que ocupan posiciones críticas en la fábrica; el cumplimiento de estos planes de acción comenzaron a ser monitoreados desde el departamento de recursos humanos de manera mensual:

**Tabla 29:**

**Plan de Sucesión en Fábrica Cayambe**

WHITE COLLAR SUCCESSION PLAN								
<b>Producción</b> <b>Especialista LEP</b> <i>Jorge Laverde</i> 1 Dario Granda 2 Paulo Carrillo 3 Jhonatan Teran	<b>I&amp;R</b> <b>Especialista I&amp;R</b> <i>J. Palacios / C. Merlo</i> 1 J. Palacios / C. Merlo 2 Estefania Cardenas 3 Patricia Perez 4 Diana Guevara 5 Paulo Carrillo	<b>Calidad</b> <b>Especialista CC CC</b> <i>Polivia Iles</i> 1 Andres Perez 2 Patricia Perez	<b>SHE</b> <b>Especialista Seg. Industrial</b> <i>Vacante</i> 1 Posición sin Sucesor	<b>Ingenieria</b> <b>Especialista Eléctrico</b> <i>Diego Vallejo</i> 1 Posición sin Sucesor	<b>Gerencia</b> <b>Especialista TPM</b> <i>Orlando Torres</i> 1 Dario Granda	<b>Recursos Humanos</b> <b>Especialista (LDV/E&amp;T)</b> <i>Néstor Jimenez</i> 1 Katherine Arias	<b>Administración</b> <b>Especialista de Costos</b> <i>Diego Charro</i> 1 Posición sin Sucesor	<b>Supply</b> <b>Especialista MPS</b> <i>Diana Dueñas</i> 1 Jorge Laverde
<b>Especialista UHT</b> <i>Dario Granda</i> 1 Jorge Laverde 2 Paulo Carrillo 3 Jhonatan Teran	<b>Analista I&amp;R</b> <i>Estefania Cárdenas</i> 1 Esteban Torres 2 Diana Guevara	<b>Especialista FF SS</b> <i>Geovanny Vergara</i> 1 Sandra Alvear 2 Dayana Ceron 3 Diana Guevara	<b>Especialista Ambiente</b> <i>Mónica Sanchez</i> 1 Abel Reyes	<b>Especialista SS GG</b> <i>Diego Chávez</i> 1 Jonathan Enriquez 2 Eddy Chancosi	<b>Industrial Performance (IP)</b> <i>Victor Ramirez</i> 1 Dario Granda 2 Paulo Carrillo 3 Lenin Navarrete	<b>Analista RR HH</b> <i>Katherine Arias</i> 1 Carla Yépez	<b>Analista de Costos</b> <i>Eddy Chicaiza</i> 1 Andres Hidalgo 2 Camilo Ruiz 3 Patricia Catucuago	<b>Especialista MRP</b> <i>Cabriela Cárdenas</i> 1 Andres Hidalgo 2 Lorena Sisalema
<b>Ingeniero de Procesos</b> <i>P Carrillo / J. Terán</i> 1 Esteban Torres 2 Sandra Alvear 3 Dayana Ceron		<b>Higienista</b> <i>Sandra Alvear</i> 1 Geovanny Vergara 2 Diana Guevara	<b>Médico Ocupacional</b> <i>Carolina Freire</i> 1 Elsi León	<b>Especialista Mant. LEP</b> <i>Jonathan Enriquez</i> 1 Patricio Ramirez	<b>Analista IP</b> <i>Lenin Navarrete</i> 1 Santiago Erazo	<b>Asistente RR HH</b> <i>Carla Yépez</i> 1 Sonia Cisneros	<b>Analista Contabilidad</b> <i>E. Cartagena / C. Ruiz</i> 1 E. Cartagena / C. Ruiz 2 Patricia Catucuago	<b>Analista DPS</b> <i>Andrés Hidalgo</i> 1 Santiago Erazo 2 Camilo Ruiz
		<b>Analista de Calidad PT / MP</b> <i>C. Pérez / P. Pérez</i> 1 C. Pérez / P. Pérez 2 Dayana Cerón 3 Gustavo Cevallos	<b>Enfermera</b> <i>Marilyn Galindo</i> 1 Posición sin Sucesión	<b>Especialista Mant. UHT</b> <i>Patricio Ramirez</i> 1 Jonathan Enriquez	<b>Asistente Gerencia</b> <i>Patricia Catucuago</i> 1 Posición sin Sucesión	<b>Trabajador Social</b> <i>Sonia Cisneros</i> 1 Posición sin Sucesión		<b>Comprador Estratégico</b> <i>Eduardo Hernández</i> 1 Posición sin Sucesión
		<b>Analista de Calidad Sensorial</b> <i>Dayana Cerón</i> 1 Carlos Pérez 2 Esteban Torres		<b>Planificador Mant.</b> <i>J. Venegas / E. Chansi</i> 1 J. Venegas / E. Chansi 2 Jhonny Cardenas 3 Jhon Cadena				<b>Comprador Operacional</b> <i>G. Salvador / J. Hidalgo</i> 1 Posición sin Sucesión

**Fuente:** Documentos Recursos Humanos, Nestlé Cayambe, 2016.

**Tabla 30:****Planes de acción Plan de Sucesión Fábrica Cayambe**

Area	Persona	Plan de Acción	Responsable	Status
Producción	Jorge Laverde	Acompañamiento básico en el área de UHT	Luis Calisto	Cerrado
		Definir tiempo de una experiencia crítica en UHT		Atrasado
Producción	Dario Granda	Consolidar la posición en UHT incluir acciones en el PDG	Luis Calisto	Postergado
		Conversaciones para determinar su interés como IP, TPM		En progreso
Producción	Paulo Carrillo	Acciones incluidas en el PDG hacia Especialista UHT/LEP	Luis Calisto	Cerrado
		Conversaciones para determinar su interés como IP		Cerrado
Producción	Esteban Torres	Acciones incluidas en el PDG hacia Ingeniero de Procesos	Luis Calisto	En progreso
		Verificar su interes para la posición de Analista IR		Cerrado
		Verificar su interes para la posición de Analista Sensorial		Cerrado
Producción	Javier Imbaquingo	Determinar el interes para ocupar la posición de Almacenista Técnico	Luis Calisto	Atrasado
Producción	Fernando Chinchuña	Determinar el interes para ocupar la posición de Almacenista Técnico	Luis Calisto	Cerrado
Calidad	Patricia Perez	Mapear en su PDG la posición de Especialista I&R	Julio Vera	
		Verificar el interes en la posición de Especialista de Calidad Competitiva		Cerrado
Calidad	Diana Guevara	Incluir acciones en su PDG hacia la posición de Analista I&R	Julio Vera	Cerrado
		Preparar acciones a largo plazo para la posición de Especialista Food Safety		Cerrado
Calidad	Andres Perez	Incluir acciones en su PDG preparando el camino hacia Especialista de Calidad Competitiva	Julio Vera	Cerrado
Calidad	Dayana Ceron	Verificar el interes hacia la posición de Analista de Calidad Producto Terminado	Julio Vera	En progreso
Calidad	Gustavo Cevallos	Definir acciones incluidas en el PDG hacia la posición de Analista Físico Químico	Julio Vera	En progreso
Técnico	Jonathan Enriquez	Incluir acciones en el PDG hacia la posición de Especialista de Servicios Generales/ Especialista Mant. UHT	David Manangon	Cerrado
Técnico	Patricio Ramirez	Determinar acciones para preparar su camino hacia Especialista Mantenimiento LEP	David Manangon	Atrasado
Técnico	Eddy Chancosí	Determinar acciones a largo plazo hacia la posición de Especialista de Servicios Generales	David Manangon	Postergado
Técnico	Jhonny Cardenas	Determinar acciones en su Plan de Desarrollo para la posición de Planificador de Mantenimiento	David Manangon	Cerrado
Técnico	Jhon Cadena	Acciones en el mediano plazo en su Plan de Desarrollo para la posición de Planificador de Mantenimiento	David Manangon	
Gerencia	Patricia Catcuago	Conversaciones con ella e incluir acciones en su PDG para la posición de Analista de Costos	Jorge Coba	En progreso
Administración	Camilo Ruiz	Incluir acciones en su PDG hacia la posición de Analista de Costos	Manuel Peña	Cerrado
		Verificar el interes hacia DPS e incluir acciones de desarrollo en la posición		Postergado
SCM	Andres Hidalgo	Verificar su interes e incluir acciones hacia la posición de Analista de Costos	Carolina Pita	Atrasado
		Incluir acciones en su PDG para la posición de Especialista MRP		Postergado

Status
Cerrado
En progreso
Atrasado
Postergado

**Fuente:** Documentos Recursos Humanos, Nestlé Cayambe, 2016

#### 4.4.2 Evaluación de la madurez del pilar de desarrollo de liderazgo

Las revisiones de la madurez de la gestión del pilar de desarrollo de liderazgo fueron espacios para encontrar las oportunidades que determinaron el progreso y el esfuerzo en materia de implementación. La efectividad de la evaluación de la madurez necesitaba contar con una medición correcta por parte del pilar, que sea discutido con todas las personas inherentes a la implementación, adicionalmente tenía que contar con una frecuencia de medición.

Una evaluación exitosa requería de la intervención de todo el pilar de desarrollo, con miembros del staff de fábrica y personas tanto administrativas y operativas que intervinieron en la implementación; fue necesario para este espacio que los colaboradores que tomaron el rol de evaluadores entiendan con claridad el propósito del espacio y de esta manera tuvieron una discusión disciplinada; estos espacios fueron comandados por ciertos miembros del pilar de desarrollo de liderazgo que tuvieron que desarrollar rápidamente habilidades marcadas para identificar problemas basados en las medidas y en la discusión; fue fundamental la preparación a través del uso de datos y hechos para las revisiones de manera disciplinada, finalmente las personas asistentes también tenían que contar con capacidades para entender los problemas con enfoque causa raíz en todos los niveles de la fábrica, así como retroalimentar al pilar sobre los hallazgos e influir en las personas y en las áreas sobre las acciones priorizadas y ejecutadas.

Los espacios de evaluación se pudieron llevar a cabo como un símil de focus group, siendo guiados a través de una serie de preguntas que correspondían a un cuestionario o check-list dividido en tres áreas de evaluación: organización, actividades y gestión del pilar, que se midieron frecuentemente. En la tabla 31 se presenta el check-list con las preguntas propuestas así como la última calificación obtenida por el pilar; a la par de tener una medida de efectividad de la gestión efectuada se detonaban planes de acción para revertir dicha calificación, los mismos que se daban seguimiento en las reuniones semanales del pilar de desarrollo de liderazgo.

Tabla 31:

## Check list de evaluación de gestión del pilar de Desarrollo de liderazgo

		Calificación					Calificación Alcanzada
		0	1	2	3	4	
Organización del Pilar	Misión del Pilar	El pilar no tiene una misión o no la muestra	La misión del pilar existe pero los miembros del pilar no pueden explicarlo	La misión del pilar solo puede ser explicado por algunos miembros	La mayoría de los miembros del pilar pueden explicar la misión	La misión puede ser explicada y ejecutada por los miembros del pilar usando ejemplos	3
	Composición del Pilar	Los miembros del pilar no están completamente definidos	Los miembros del pilar son definidos sin criterios claros o basados únicamente en la disponibilidad	Miembros del pilar son definidos de acuerdo a la Guía de Referencia, no hay back ups definidos para todos los miembros	Los miembros del pilar son definidos de acuerdo a la Guía de Referencia, con la suficiente disponibilidad y desempeño en actividades. Hay back ups asignados pero no están listos para desempeñarlo	Los miembros del pilar son definidos de acuerdo a la Guía de referencia, con la suficiente disponibilidad y desempeño en actividades. Hay back ups asignados y están listos para desempeñarlo	3
	Desarrollo de Competencias del Pilar	No se tiene Matriz de Habilidades del pilar	Hay una matriz de habilidades, donde menos del 50% de las habilidades y / o miembros del Pilar fueron evaluados correctamente.	Hay una matriz de habilidades, donde más del 50% de las habilidades y / o miembros del Pilar fueron evaluados correctamente.	Hay una matriz de habilidades, donde más del 85% de las habilidades y / o miembros del Pilar fueron evaluados correctamente.	Hay una matriz de habilidades del Pilar detallada, alineado con el estándar corporativo. Todo miembro del Pilar han sido evaluados en sus habilidades. Se utiliza de forma activa para gestionar las habilidades de los miembros del Pilar.	3
		No se tiene un plan de entrenamiento	Se realizan algunos entrenamientos del Pilar sin vinculos con los Gaps detectados en la Matriz de Habilidades	Se cuenta con un plan de formación definido para el cierre de Gaps detectado en la matriz de habilidades del Pilar, con la mayoría de las acciones no ejecutadas o en retraso	Hay un plan de Formación en el lugar, ejecutado de acuerdo a las fechas de vencimiento. La mayoría de los miembros del pilar tiene gaps de menos de 25% en la matriz de habilidades	La mayor parte del miembro de Pilar tienen gaps de menos de 5% en la matriz de habilidades, que cubre todas las habilidades críticas. Hay una estrategia clara para garantizar la sostenibilidad de los conocimientos dentro del pilar.	3
	Roles y Responsabilidades	Los roles no son comprendidos y / o sin responsabilidades definidas	Miembros del Pilar saben que son 4 roles definidos y que tienen responsabilidades dentro del pilar, pero no son capaces de explicar y llevar a cabo de manera adecuada.	Algunos miembros del pilar tienen claro y entienden los roles y responsabilidades del pilar. Ellos son capaces de realizarlas y explicarlas en el contexto del Pilar	La mayor parte de los miembros del pilar tiene claro el entendimiento de los roles y sus responsabilidades del pilar. Tiene dificultad para explicar la diferencia entre los roles del pilar y sus responsabilidades	Todos los miembros del pilar tiene claro el entendimiento de los roles y sus responsabilidades del pilar. Ellos pueden explicar y dar ejemplos de las actividades del pilar y las diferencias que hay con sus responsabilidades	2
Actividades del Pilar	Entrenamiento	No hay entrenamientos proporcionados por el Pilar	Algunos entrenamientos formales son proporcionados por algunos miembros del Pilar. Los eventos no son bien planificados	Entrenamientos formales son proporcionados por el Pilar. La mayoría de los miembros del pilar están todavía en fase de desarrollo como facilitador. Están planificados los entrenamientos, pero no plenamente alineados con el plan de implementación	Entrenamientos formales son proporcionados por el pilar alineado con el plan de implementación. La mayoría de los miembros del Pilar son capaces de facilitar un entrenamiento. El feedback de los entrenamientos son positivos.	El Pilar cuenta con todos los miembros capaces de ofrecer todas las capacitaciones requeridas alineados con el plan de implementación y con alta calidad.	2
	Coaching	No se realiza Coaching en NLF o en las 5 Prácticas de Gente	Se brinda soporte, pero no de una manera estructurada (no aplicar con regularidad o no con el enfoque de coaching)	Hay un plan claro de Coaching, está parcialmente ejecutado y los Coach no tienen plenamente desarrollada la habilidad	Hay un plan claro de Coaching. Está ejecutado en mas del 90% por coach capaces	El Coaching es proporcionado sistemáticamente. La evaluación de los Coachees se monitorea y se toman acciones para la mejora. El plan de formación se adapta como una consecuencia	2
	Evaluación	No hay evaluaciones de LDV realizadas por el Pilar	Las evaluaciones de LDV son realizadas por 1 miembro. Las evaluaciones no se realizan regularmente y/o los planes de acción no son generados para apuntar a las oportunidades de mejora de las evaluaciones	Las evaluaciones de LDV son llevados a cabo regularmente de acuerdo al plan. Algunos miembros están participando. No hay un plan de acción claro. Problemas repetitivos.	Las evaluaciones de LDV son llevados a cabo regularmente de acuerdo al plan. La mayoría de los miembros están participando. El Plan de acción es revisado, plan de acción claro con evidencia de cierre de brechas.	Las evaluaciones de LDV son llevados a cabo regularmente (al menos trimestral). Todos los miembros del Pilar están comprometidos con el proceso del evaluación. El Plan de acción es revisado, plan de acción claro con evidencia de cierre de brechas.	2

<b>Gestión del Pilar</b>	<b>Plan de Implementación del Pilar</b>	No hay Plan de implementación	Plan de acción de alto nivel definido, que cubre básicamente los hitos y / o sólo se centraron en la zona piloto	Plan de Implementación detallado, definido y aprobado por el equipo de gerencia, que cubre la zona piloto y de alto nivel para la expansión	Plan de Implementación del Pilar detallado definido y aprobado por el equipo de gerencia, que abarca todo el ámbito de aplicación para el presente año.	Plan de Implementación del Pilar detallado definido y aprobado por el equipo de gerencia, totalmente sincronizado con otros pilares (si hay), que abarca los próximos 3 años. Este Plan es adecuado teniendo en cuenta las últimas evaluaciones	<b>3</b>
		No hay Plan de implementación del Pilar	Plan de implementación no se actualiza y / o retrasos en el Plan de Implementación del Pilar, comprometiendo el logro de resultados	Hay retrasos en el Plan de Implementación que no están comprometiendo el logro de resultados todavía, pero tienen un alto riesgo de hacerlo	Retrasos menores, no hay críticas sobre el Plan de Implementación. Hay consonancia con los pasos y la metodología del pilar. Seguimiento y revisión para mejorar	No hay retrasos en la ejecución del Plan de Implementación. Hay consonancia con los pasos y la metodología del pilar. Estrictamente seguimiento, plan de acción claro en las desviaciones.	<b>2</b>
	<b>Medidas y Objetivos</b>	No se usan medidas en el Pilar	Medidas mandatorias son utilizadas, pero no hay objetivo y/o solo algunos miembros del pilar pueden explicar las medidas	Medidas mandatorias son utilizadas con objetivo. La mayoría de los miembros del pilar pueden explicar las medidas	Todos los miembros del pilar tienen un claro entendimiento de las medidas. Hay oportunidades en la manera de gestionar las medidas	Todos los miembros del pilar tienen un claro entendimiento de las medidas, que se han utilizado activamente para gestionar las actividades del Pilar. Los objetivos se desafían con regularidad	<b>3</b>
		No hay un plan de acción para eliminar las brechas en los resultados de medidas	Pocas acciones se definen para subsanar las deficiencias en las medidas.	El plan de acción elimina las brechas en los resultados. Hay algunos retrasos y / o acciones no están totalmente ejecutados.	El plan de acción elimina las brechas en los resultados. Hay algunos retrasos. Acciones están totalmente ejecutadas	Las desviaciones son claras y se entienden y hay acciones acordadas tomadas en tiempo y calidad	<b>2</b>
	<b>Tablero del Pilar</b>	No hay tablero del pilar	Hay un tablero del pilar en el lugar, pero no se actualiza, no alineado con las normas o no se usa	Un tablero estándar del pilar está en el lugar, actualizado, en uso. Se utiliza principalmente para la comunicación	Un tablero estándar del pilar está en el lugar, totalmente actualizado. La mayor parte de los miembros de Pilar pueden explicar el contenido del tablero del pilar	Un tablero estándar del pilar está en el lugar, en uso. Totalmente actualizado, con evidencias de uso para la comunicación, la gestión y la formación. Cualquier miembro del pilar puede explicar fácilmente el contenido del tablero del Pilar	<b>3</b>
	<b>Reuniones</b>	No hay reuniones del pilar establecidas	Reunión del pilar establecidas con un horario y agenda clara. Las reuniones no se llevan a cabo según lo planeado y / o con una asistencia de los miembros menos a 65%	Las reuniones se llevan a cabo regularmente con inasistencia de algunos miembros del Pilar. Hay algunas oportunidades para aumentar la efectividad de la reunión. Sólo el líder de Pilar es capaz de dirigir la reunión.	Las reuniones se llevan a cabo con regularidad. La mayoría de los asistentes participan activamente en las discusiones. Algunos miembros del Pilar son capaces de conducir la reunión. El equipo empezó a retarse a sí mismos para mejorar el uso de herramientas y mejorar los comportamientos.	Las reuniones se llevan a cabo periódicamente con la participación activa de los miembros del Pilar, lo que contribuye a la efectividad de la reunión. La mayoría de los miembros del Pilar son capaces de conducir la reunión. El equipo se desafía a sí mismos para mejorar el uso de herramientas y mejorar los comportamientos. Acciones de mejora son acordadas.	<b>3</b>
	<b>Alcance de Resultados (para las medidas mandatorias)</b>	No logra mejorar las medidas del pilar	Hasta el 50% de las metas se han alcanzado	Entre el 50% y el 75% de las metas se han alcanzado	Entre el 75% y el 90% de los objetivos se han alcanzado. Algunas medidas indican tendencia positiva.	Más del 91% de los objetivos se han logrado con tendencia positiva en la mayoría de ellos.	<b>3</b>

**Fuente:** Archivo pilar desarrollo de liderazgo, Nestlé Cayambe, 2016

#### 4.4.3 Integración con prácticas avanzadas de empresas Lean

Una empresa Lean requiere que las organizaciones, y en esta caso en particular Fábrica Cayambe, cuenten con un alto nivel de autonomía de todos los empleados, cuenten con la habilidad de identificar y resolver problemas, implementar y aprender de acciones de mejora, además fue crítico fomentar un ambiente de trabajo en el cual exista coaching, feedback y reconocimiento en todos los niveles de fábrica.

Una causa común del fracaso en las iniciativas de transformación es que los procesos y las estructuras no son capaces de soportar las nuevas competencias esperadas de los empleados; una imagen clásica de este punto se presenta cuando los empleados con una mentalidad o estilo de liderazgo tradicional son promovidos a posiciones de liderazgo, generando mensajes contradictorios en la organización, disminuyendo el compromiso alcanzado en la gente o su deseo de mantener el cambio. Una implementación sustentable del modelo de desarrollo de liderazgo permitió a la gente el manejo adecuado de herramientas y métodos como punto de partida hacia una empresa Lean; los primeros resultados se vieron en la mejora de la tendencia de los indicadores relevantes con que cuenta la fábrica, y que son mandatorios en el proceso Lean; finalmente, el modelo presentó a los colaboradores nuevas formas de trabajo que fueron directamente apoyados y reforzados por los procesos de gente con que cuenta Nestlé.

**Tabla 32:**

Resultado de indicadores fábrica Cayambe 2016

<b>Indicador</b>	<b>Resultado 2015</b>	<b>Meta 2016</b>
Asset Intensity	66.1%	68.5%
Índice de Rotación	3,31%	2.5%
Horas efectivas de trabajo	524.192 h	545 857 h
Índice de clima laboral	75%	78%

**Fuente:** Archivo Nestlé, Ecuador, 2016

## 5. CONCLUSIONES RECOMENDACIONES

### 5.1 CONCLUSIONES

- El modelo de gestión de liderazgo está en sinergia con las prácticas de gente de Nestlé, y al conectarlos con las prioridades del negocio ayudó a gestionar el desempeño individual y grupal mediante medidas visibles, reuniones de equipos estructuradas con la participación activa de los colaboradores en la resolución de problemas, con enfoque de un solo equipo, creando transparencia.
- Con la aplicación del modelo se ayudó a los jefes actuales y colaboradores potenciales, en todos los niveles de la fábrica, a generar una mentalidad de mejora continua, tanto para sí mismos como para sus equipos, ofreciendo herramientas que fortalezcan su capacidad para empoderar y orientar, que ayuda a conservar talentos y convertir a la fábrica en un lugar atractivo para todos los empleados.
- Las herramientas y prácticas de gente que toma el modelo ayudó a que los colaboradores y los productos diseñados en Cayambe cumplan con las leyes correspondientes, con las normas internas y externas, de una manera íntegra, honesta y justa, haciendo lo correcto en todas las situaciones; de esta manera se refleja el compromiso de defender la confianza de los consumidores y stakeholders depositada en los productos y marcas; así se da cumplimiento a lo redactado en los Principios Corporativos de Nestlé.

- A través de las herramientas presentadas en el modelo se impactó en los volúmenes de producción (Asset Intensity), buscando una adecuada alineación con las unidades de marketing y ventas y con el compromiso de los colaboradores (clima laboral, horas efectivas de trabajo)
- Las evaluaciones del modelo de desarrollo de liderazgo ayudaron a elevar el uso de las herramientas (coaching, feedback, reconocimiento y habilitación), y de esta manera conseguir resultados en excelencia, con el mayor involucramiento del equipo de liderazgo de la fábrica, buscando modelar los comportamientos en cada uno de ellos.
- Para una adecuada implementación del modelo se debe considerar los recursos, financieros y humanos, necesarios, para luego tomar la decisión de aplicarlos en toda la locación o solo en ciertas áreas, pero siempre se debe asegurar un rápido aprendizaje y una temprana visibilidad de los beneficios.
- La práctica de reconocimiento brindó muy buena energía y motivación, además de que fue una importante acción de liderazgo que generó impacto en el desempeño de la fábrica, permitiendo a los empleados engancharse e identificarse con las iniciativas de mejora continua; además de que las oportunidades de mejora en materia de reconocimiento fueron vistas en las evaluaciones periódicas del modelo por parte de los colaboradores escogidos para esta actividad.
- Un liderazgo efectivo no significa solamente alinear uno de los comportamientos con la Matriz de Liderazgo, sino también aplicar las prácticas de gente previstas

por el Departamento de Recursos Humanos (crear contexto, seleccionar talento, desarrollar personas, gestionar el desempeño, reconocer logros).

- La evaluación del modelo permitió medir la preparación de la fábrica para introducir nuevas iniciativas de mejora continua, (iniciativas Lean), además que permitió alinear estándares esperados en la aplicación de la metodología de gestión de liderazgo.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- Para el éxito del modelo de gestión de liderazgo es necesario contar con una autoconciencia y un fuerte compromiso por parte del staff hacia un trabajo, con cultura de excelencia continua, definiendo una sólida estrategia de implementación.
- La fase de implementación del modelo de gestión de liderazgo no debe ser visto como un objetivo final, sino como un paso en el viaje de la excelencia, mostrando las condiciones para el éxito de la operación, tanto en comportamientos como en prácticas de los colaboradores evaluados de forma imparcial.
- Enfocarse en desarrollar competencias primero en los jefes (staff) antes de cascadear esfuerzos de desarrollo a otros empleados, de esta manera se establecen “role models” que fomentan e impulsan la mentalidad apropiada para una cultura de reconocimiento duradera.

- Trabajar con el staff de fábrica en una mentalidad de causa raíz ante cualquier problema, liderando con el ejemplo, a través del uso y prácticas de herramientas como feedback y coaching.
- Implementar un plan de entrenamiento focalizado en el desarrollo de las competencias de los miembros del pilar, quienes son los responsables de sostener la implementación, dando un adecuado seguimiento a las brechas encontradas tras las evaluaciones al modelo.
- Mantener una correcta auto evaluación normativa interna ayuda a mejorar los comportamientos de liderazgo en la gente y asociarlos con el marco normativo necesario en todos los sistemas implementados (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001), y que estos sean aceptados plenamente en todos los niveles de la organización; además, se pueden desarrollar medidas para llevar el control y gestión de estos sistemas, impulsando de esta manera su correcta ejecución.
- Practicar un mapeo del personal que participa en las evaluaciones de los sistemas, evitando las duplicación de actividades y asegurando sinergia entre los equipos y personas que trabajan en la administración de sistemas de calidad, seguridad, medio ambiente, entre otras, logrando que su trabajo se más eficiente, más coordinado y fiable.
- Durante la conformación del pilar y la consolidación del modelo de gestión de liderazgo es importante integrar a nuevos miembros como forma de transferir conocimiento, habilidades de coaching, entrenamiento y evaluación.

- Se sugiere que se garantice que todas las actividades estratégicas, a corto y largo plazo, estén visualizadas en el Plan Maestro Operacional para lograr una aceleración en las prácticas de habilitación reto focalizado en el personal.
- Contar con una sólida estrategia de comunicación a todo nivel, para que se pueda conocer las prioridades del negocio, los hitos conquistados, y que se encuentren alineados con los propósitos y objetivos individuales.
- Generar espacios regulares y planificados donde se pueda practicar entre los miembros del staff las nuevas competencias adquiridas, tales como coaching, feedback, reconocimiento, empoderamiento y habilitación, ya que sin la práctica éstas tienden a decaer y los malos hábitos se desarrollan con el paso del tiempo.
- Es recomendable que los miembros del pilar de desarrollo de liderazgo identifiquen las oportunidades de práctica para sus respectivos line manager, y que en estos espacios se pueda entregar retroalimentación y coaching sobre su desempeño.

**REFERENCIAS**

1. Aguilar, J. (2003). *La Gestión del Cambio*. Barcelona: Editorial Ariel.
2. Alles, M. (2006). *Selección por Competencias* (Vol. 2). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
3. Atkinson, A. (30 de Noviembre de 2015). *Criticidad de competencia*. Obtenido de [www.alanyatkinson.com](http://www.alanyatkinson.com)
4. Business Review. (1999). ¿Directivos y Líderes son diferentes? *Harvard Deusto Business Review*, 65-94.
5. Buzan, T. (1996). *El libro de los mapas mentales*. Spanish Pubs Ltd.
6. Clutterbuck, D. (2015). *Mentoring*. USA: Profit.
7. Cohen, N. (2004). *Effective Mentoring*. (L. Perez Martinez , Ed.) Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces S.A.
8. Feltham, C. (1997). *Time Limited Counselling*. Michigan, Estados Unidos: SAGE Publications.
9. Goleman, D. (1996). *Inteligencia Emocional*. Kairos.
10. Hines, P., & Rich, N. (1997). The seven value stream mapping tools. *International Journal of Operations & Production Management*, 46.
11. Jones, D., & Womack, J. (2012). *Lean Thinking*. Ediciones Gestión.
12. Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
13. Maish, E. (2012). Alineación de recursos humanos y gestión organizacional. *Gestiopolis*, 6.
14. Manuel, R., & Sánchez, J. (2010). *Lean Manufacturing: La evidencia de una necesidad*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
15. Manzanilla, V. (2012). *Las 4 fases de la relación Mentor - Aprendiz*. Obtenido de <https://www.liderazgohoy.com/fases-mentor-aprendiz/>
16. McCall, M., Eichinger, R., & Lombardo, M. (2000). *The Career Architect Development Planner*. USA.

17. Muñiz, R. (2014). *Marketing en el siglo XXI*. Centro de Estudios Financieros.
18. Nestlé. (2007). *Consejo de Administración*. Vevey.
19. O'connor, J., & Seymour, J. (2007). *Introducción al PNL*. Barcelona: Romanya Valls.
20. Pérez, J. (2010). *Gestión de Procesos* (4ta ed.). Madrid: ESIC Editorial.
21. Ready, R., & Burton, K. (2012). *PNL para Dummies*. México D.F.
22. Reis, P. (2007). *Evaluación de Desempeño*. Madrid: Verlag Dashöfer Ediciones Profesionales S.L.U.
23. Rey, F. (2001). *Mantenimiento Total de la Producción TPM Proceso de Implantación y Desarrollo*. (F. Confemetal, Ed.) Madrid: TGP- Hoshin, S.L.
24. Robbins, S. (2004). *Comportamiento Orgaizacional* (10 ed.). (E. Q. Duarte, Ed.) México D.F.: Prentice Hall INC.
25. Roman, J. F. (2008). *Liderazgo y Coaching*. Libros en red.
26. Whitmore, J. (2009). *Coaching for Performance*. London: Nicholas Brealey Publishing.
27. Zaleznik, A. (Marzo de 1994). From Lean Production to the Lean Enterprise. *Harvard Business Review*, 10-12.
28. Zenger, J. S. (2013). *El coach extraordinario*. California : Profit.