

COMO UNA EMPRESA SE PREPARA PARA UNA GESTIÓN DE EXCELENCIA SOBRE LAS BASES DEL PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD

Antonio Allegretta
Dardo Corrales
PROFERTIL S.A.

SINOPSIS

Profertil realizó la puesta en marcha de su Planta en Bahía Blanca en el año 2001, y comenzó su producción a pleno en el 2002.

Desde ese momento comenzó a desarrollar un plan cuyo objetivo es lograr un Sistema de Gestión Estratégica, sobre las bases del Modelo de Excelencia del Premio Nacional a la Calidad.

El mencionado plan se articuló sobre la base de 5 ejes: a) Sistematizar, b) Planificar, c) Generar y Consolidar Cambios Culturales, d) Comunicar, Gestionar, Medir, y 5) Mejora Continua – Gestión por Procesos – Modelo de Gestión de Excelencia.

Para cada uno de estos “ejes” de trabajo se implementaron a partir del año 2002 proyectos específicos, que fueron escalonándose en el tiempo. Algunos ya están en marcha y consolidados, y otros su fase de desarrollo.

El objetivo de este trabajo es mostrar nuestra experiencia en cada uno de estos desarrollos que abarcan distintos temas como Dirección y Planeamiento Estratégico, Gestión de Procesos, de Personas y de Recursos, y Resultados y Mediciones.

Como resultado de la gestión desarrollada hemos puesto en funcionamiento y estamos:

1. gestionando con Sistema Integrado de Gestión, certificando las Normas ISO 9001:2000, ISO 14.001:2004 y OHSAS 18.001:1999;
2. gestionando nuestro Plan Estratégico apoyándonos en el Balanced Scorecard;
3. gestionando nuestra política de RRHH a través de un Sistema Integral de Gestión de las Personas;
4. desarrollando un Modelo de Gestión de Excelencia basado en las Bases del Premio Nacional a la Calidad.

INTRODUCCIÓN

El plan para desarrollar un Sistema de Gestión Estratégica, sobre las bases del Modelo de Excelencia del Premio Nacional a la Calidad, que comenzó en el año 2002, se basa en 5 conceptos o “ejes” de trabajo:

- **Sistematizar:** desarrollando un **Sistema Integrado de Gestión (SIG)**, apoyado en la certificación de las Normas ISO 9001:2000, ISO 14.001:2004 y OHSAS 18.001:1999, basada en el concepto de mejora continua, enfocado a estándares de excelencia y soportado por un adecuado sistema de almacenamiento y gestión de la información.
- **Planificar:** desarrollando el Plan Estratégico de Profertil a 5 años (**PEP**), que permitió definir los Objetivos Estratégicos y alinear a toda la organización detrás de estos, posibilitando la elaboración de un detallado Plan de Negocios para el primer año (Presupuesto) y Planes de acción para el mediano-largo plazo.
- **Generar y consolidar cambios culturales:** trabajando sobre los ejes que se definen en la Misión, Visión y Valores de la organización.
- **Comunicar, gestionar, medir:** la experiencia nos muestra que frecuentemente las organizaciones tienen serias dificultades con la real inserción que las políticas y planes definidos, tienen en la gente que la conforman. Para mejorar esta brecha entre lo deseado por la empresa y la realidad de su funcionamiento, se decidió utilizar

como herramienta el llamado Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard (**BSC**), el cual permite traducir la estrategia expresado por objetivos estratégicos en indicadores de gestión, con metas y planes de acción ó iniciativas asociadas, facilitando su entendimiento a toda la organización.

- **Modelo de Gestión de Excelencia:** sobre la base de la mejora continua, y la organización por procesos, la implementación del modelo de gestión de excelencia basado en las Bases del Premio Nacional a la Calidad (**PNC**), permite afianzar y consolidar los ejes de trabajo antes mencionados y enfocar nuestra gestión hacia la obtención de resultados excelentes y sustentables.

En la Figura 1 siguiente se muestra el desarrollo cronológico de cada una de las etapas enunciadas.

CONTROL DE GESTIÓN Y PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO						
	2002	2003	2004	2005	2006	2007
SISTEMATIZAR	Certificación ISO 9001	Vig. ISO9001. Certif ISO14001 y OHSAS18001	Vig. SIG (ISO9001, ISO14001, OHSAS18001)	Re Certificación SIG (actualización a ISO 14001:2004)	Vigilancia SIG	Vigilancia SIG
SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN						
PLANIFICAR		PEP 2004-2008	PEP 2005-2009	PEP 2006-2010	PEP 2007-2011	PEP 2008-2012
PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO						
GENERAR CAMBIOS CULTURALES		PCCP 1ra etapa	PCCP 2da etapa	Modelo Gestión de las Personas	Modelo Gestión de las Personas	Modelo Gestión de las Personas
PROYECTO CONSOLIDACIÓN CULTURA						
COMUNICAR, GESTIONAR, MEDIR			Presentación BSC (Proyecto)	Proyecto BSC Fase I y II RAE's	Proyecto BSC Fase III RAE's	Proyecto BSC Fase IV RAE's
BALANCED SCORECARD						
MEJORA CONTINUA - GESTIÓN EXCELENCIA				Presentación Proyecto PNC Capacitación	Preparación Relatorio. Evaluación externa	Preparación Relatorio. Evaluación externa
Modelo PREMIO NACIONAL a la CALIDAD						

Figura 1

DESARROLLO

a) SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN (SIG).

En el transcurso del año 2001, la Compañía tomó la decisión de certificar sus actividades bajo normas ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001, en línea con la política adoptada en el tema por los Accionistas, y valorando los beneficios que implica contar con un SIG (Sistema Integrado de Gestión para Calidad, Medio Ambiente, Salud y Seguridad)

El primer paso fue la realización de una Auditoría de Diagnóstico, ejecutada con asesoramiento externo, mediante la cual se determinó la brecha a cubrir antes de someterse a una auditoría de certificación.

En Enero de 2002, y por convocatoria de la Gerencia General, se realizó la reunión de presentación del Proyecto del desarrollo del Sistema Integrado de Gestión (SIG), con el objetivo de desarrollar un sistema transparente, efectivo y duradero de Calidad, Seguridad & Salud y Medio Ambiente, identificando oportunidades para optimizar las funciones de las distintas áreas según los objetivos fijados en las políticas.

Para apoyar el proyecto en cuanto al manejo de documentación, se adquirió un software (ISO Manager) para el registro de Procedimientos y gestión de No Conformidades.

Se designó el Representante de la Dirección para el SIG, responsable de la implementación del Proyecto y la posterior aplicación sistemática del SIG en la organización.

Para la implementación del Proyecto se formó un Comité Permanente del del SIG, constituido por el Gerente General, el Comité de Dirección y el mencionado Representante de la Dirección.

Los equipos de trabajo estuvieron formados por Especialistas de Calidad, y los Profesionales de MASS (Departamento de Medio Ambiente, Salud y Seguridad). Este Equipo junto con el Representante de la Dirección, desarrolló el soporte técnico de apoyo para la implementación del Proyecto en las distintas áreas de la Compañía, y el desarrollo de la Documentación de soporte que requieren las normas (Manual de Calidad, Manejo de Documentación, Tratamiento de NC/AC, etc).

Para cada Proceso se designó un “Propietario”, responsable máximo de la definición y desarrollo del proceso y de todos los requisitos aplicables al mismo según las Normas de referencia adoptadas. El Comité Permanente de Implementación del SIG decidió realizar la implementación en 2 etapas, en la 1° cumplimentando los requisitos de Calidad, y en una 2° incorporando las normas de Medio Ambiente y Salud y Seguridad.

En simultáneo se trabajó con asistencia externa en un Programa de Capacitación de Auditores Internos. Esta tarea incluyó la detección e incorporación de personal con experiencia en el tema y que constituyeron la base del plantel de Auditores Líderes.

Se realizó una auditoría interna de Calidad en 1° cuatrimestre 2002. En Junio de 2002 se obtuvo la certificación para ISO 9001.

Inmediatamente se comenzó a trabajar en la implementación de la 2° etapa. Para esto se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- Revisión y Aprobación de una Política Ambiental y de Seguridad,
- Revisión de los Procedimientos del Manual de Calidad para ajustarlos bajo criterios de Medio Ambiente, y Salud y Seguridad.
- Identificación de aspectos e impactos ambientales y peligros y riesgos para la seguridad y la salud ocupacional (talleres).
- Definición de un Plan Integral de Manejo de Riesgos (PIMR), mediante el cual se planifican y ejecutan todas las acciones tendientes a resolver peligros y riesgos detectados en el punto anterior.
- Definición de objetivos y metas en Seguridad, Salud y Medio Ambiente.
- Identificación de requisitos legales.

En cuanto a los talleres de identificación de aspectos/impactos y peligros /riesgos, se definieron grupos de trabajo por cada área con un facilitador capacitado por el Responsable de MASS, para coordinar la tarea.

En total se involucraron 129 empleados en 25 grupos. Se trabajó en la identificación de **riesgos y impactos**, que se clasificaron según la escala definida en el procedimientos de Identificación de Riesgos e Impactos: 1 Intolerable, 2 Requiera acción correctiva, 3 Tolerable. Los resultados obtenidos se muestran en las Figuras 2 y 3.

Riesgos para la Salud y Seguridad relevados
(Total 1393)

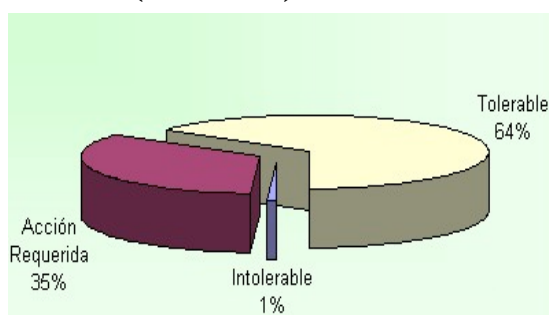


Figura 2

Aspectos ambientales relevados
(Total 132)

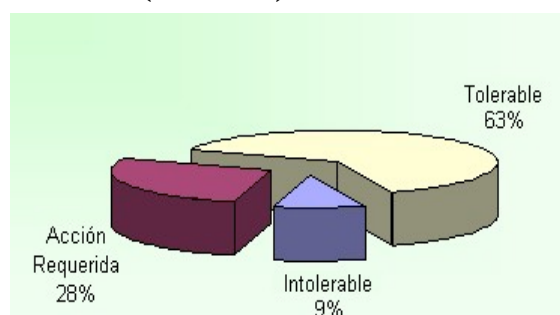


Figura 3

La lista definida inicialmente definida de riesgos e impactos dio lugar al PIRM, y sirvió de base para el plan de trabajo que resolvió en el corto plazo todas las situaciones detectadas como prioridad 1 (Intolerables), y en el mediano plazo las de prioridad 2 (requieren acción). El PIRM se encuentra sometido a una actualización permanente, por cada sector correspondiente y según surja la necesidad (detección de necesidades por cambios de procesos, nuevos procesos, inspecciones de MASS, etc.)

La certificación para Medio Ambiente, y Salud y Seguridad se logró en Octubre de 2003 (previa auditoría interna en Junio de 2003).

Si bien la gestión se realizaba de manera integrada, las fechas diferentes en los certificados producían un defasaje en la visita de los auditores externos. Por este motivo, para la re-certificación de ISO 9001 en 2005, se convino con la certificadora externa realizar también la re-certificación de las normas ISO 14001 (con el upgrade correspondiente a la versión 2004) y OHSAS 18001, unificándose las fechas y certificando al sistema como Sistema Integrado de Gestión.

El primer software implementado (ISO Manager) para el manejo de documentación y no conformidades (NC), no resultó satisfactorio en su performance por lo cual fue reemplazado a principios de 2006.

En ISO Manager, se gestionaron, en 45 meses de funcionamiento, un total de 1431 no conformidades (promedio 32 no conformidades por mes). En la Figura 4 se muestran en % según el origen de las NC. En “otros” tenemos incidentes ambientales, accidente personal, falta de procedimiento, incumplimiento de requisitos, reclamo a proveedores etc.)

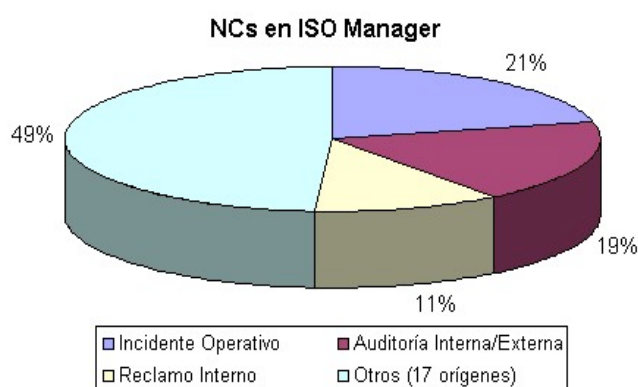


Figura 4

Como se puede observar en Figura 5, el tiempo medio de gestión ha ido disminuyendo con el tiempo.

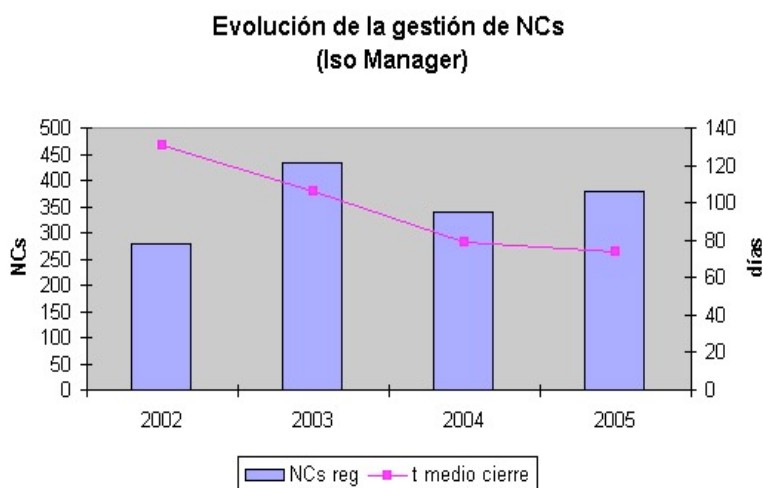


Figura 5

Desde 2006 se está trabajando con el software Inves Doc – Inves Flow.

El Inves-Doc es un sistema de gestión de documentación (revisión de procedimientos, aprobación electrónica, impresión de copias controladas, publicación y lectura). Hoy en día el sistema tiene registrados 782 procedimientos divididos en 5 manuales: Manual de Gerencia General (el cual incluye el Manual de Calidad y el Manual de Medio Ambiente, Salud y Seguridad), Manual de Administración y Finanzas, Manual de Gerencia de Planta, Manual de Recursos Humanos y Manual de Gerencia Comercial.

El Inves-Flow es un sistema de gestión y tratamiento de no conformidades / oportunidades de mejora y acciones correctivas. Con este sistema desde sus comienzos en 2006, se registraron 357 no conformidades, de las cuales ya se han resuelto 164. En la Figura 6 se muestra una clasificación de la NC/OM registradas por origen

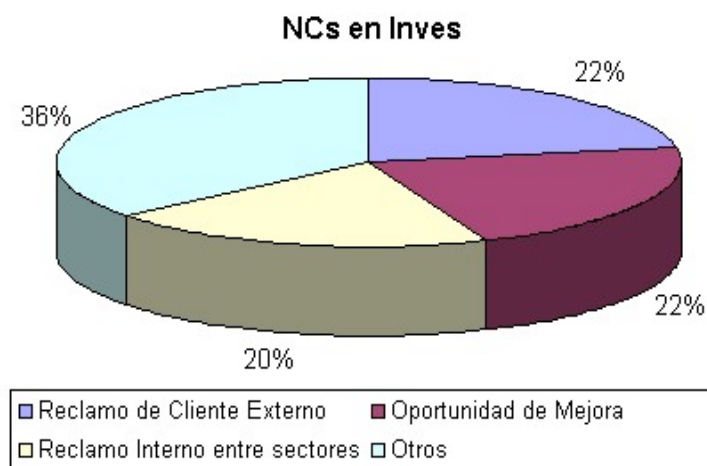


Figura 6

Las actividades relacionadas con el SIG se gestionan a través de un Plan Anual donde se estipulan las actividades más relevantes como son la realización de auditorías internas, la capacitación del plantel de auditores, la visita de la entidad certificadora y las reuniones de revisión por la dirección. En cuanto a Auditorías Internas, el Plan Anual del SIG define 2 auditorías por año. El criterio que utilizamos es realizar la primera auditoría anual con un criterio de auditoría completa a determinadas áreas y la segunda auditoría anual se realiza con el criterio de auditar determinados requerimientos de cada una de las Normas a toda la organización.

En la actualidad la auditoría de vigilancia, que realiza una empresa calificada para esa función, es una vez por año.

También recibimos auditorías externas, que hacen nuestros accionistas, las cuales preferentemente se orientan a temas de medioambiente y seguridad.

Finalmente hemos incursionado también en la realización de auditorías cruzadas con otras empresas del grupo.

**b) PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE PROFERTIL A 5 AÑOS (PEP).
BALANCED SCORECARD (BSC).**

En Profertil, el liderazgo se crea a partir de la **Misión, Visión y Valores** definidos y revisados conforme a los cambios del entorno y las expectativas de sus accionistas, consensuados con ellos y comunicados a todo el personal (Figura 7).

	Visión	Misión	Valores
2005-2006	“Liderar la producción y comercialización mayorista de fertilizantes nitrogenados en el Cono Sur, contribuyendo al desarrollo sustentable del sector agropecuario y satisfaciendo las expectativas de los accionistas, empleados, clientes, proveedores, organismos gubernamentales y comunidades en las que operamos”	“Liderar continuamente el mercado argentino de fertilizantes nitrogenados, promoviendo su desarrollo, orientándolo a la urea granulada, intensificando el liderazgo en costos y complementándolo con aspectos diferenciadores que mejoren nuestra competitividad”	ETICA. RESPECTO. COMPROMISO PROFESIONALISMO.

Figura 7

Desde Agosto de 2005 Profertil utiliza un sistema de liderazgo “compartido”, ejercido a través del Equipo de Dirección (ED), que está constituido por el Gerente General y los responsables de las áreas de Operaciones; Comercial; Administración y Finanzas (A&F); Medio Ambiente, Salud y Seguridad (MASS); Recursos Humanos(RRHH); Planeamiento Estratégico y Control de Gestión (PEyCG); y Relaciones Institucionales (RRII).

Este equipo se reúne diariamente, por lo que todos sus integrantes conocen la problemática integral de la organización, aportan sus ideas y toman decisiones por consenso, de modo que la responsabilidad es compartida por el equipo.

La ausencia de cualquiera de los miembros titulares del ED es sustituida por un representante del área designado a tal fin. Esto en la práctica da oportunidades reales de participación en la conducción de la organización a miembros del Equipo de Gestión (EG).

Equipo de Gestión (EG), está integrado aproximadamente por 50 personas que representan los reportes directos de las gerencias y otras posiciones definidas como claves para la Organización. Mas adelante veremos que actividades y responsabilidades asume el EG. En nuestra experiencia esta forma de involucrar a los mandos medios y personas de alto potencial para la Organización, constituye una excelente forma de integrar y formar recursos.

En la Figura 8 se resume en Cronograma anual de Reuniones de Profertil.

Bases del liderazgo: Cronograma Anual de Reuniones de PROFERTIL				
Evento – Proceso	Frecuencia	Objetivo	Intervinientes	Resultado Esperado
Reuniones de Análisis Estratégico Corporativo (RAE's)	Mensual	Gestión Estratégica y Seguimiento de Objetivos Corporativos.	ED	Alineamiento Estratégico
Reuniones de Análisis Estratégico de por Área (RAEs)	Según Área	Gestión Estratégica de Área	Integrantes de cada Área	Alineamiento Estratégico del Área

Revisión por la Dirección (SIG)	2 por año	Seguimiento del SIG	ED y Personas Clave	Mejora Continua del SIG
Reunión del EG	4 por año	Evaluación de la Gestión	ED y EG	Comunicación Organizacional
Reunión de Todo el Equipo de Profertil	2 por año	Compartir Información	Profertil y Colaboradores directos en proveedores Clave	Difusión de Misión Visión y Objetivos Corporativos.
Reunión de Directorio	4 por año	Gobierno Corporativo	ED y Directorio	Generación de Valor
Presupuestación	Anual	Asignación de recursos del año siguiente.	ED y Personas Clave.	Control
Reunión del ED	Diaria	Compartir Información	ED	Coordinación

Figura 8

Orígenes y evolución del Proceso de PEP

Profertil es una empresa que fue concebida desde el proceso estratégico de sus Accionistas sobre la base de una visión basada mercado agropecuario regional creciente y la disponibilidad de su materia prima por excelencia, el Gas Natural.

A partir de su puesta en marcha como organización y con mayor o menor desarrollo, anualmente se estructuró un calendario que obligaba a la Organización a la revisión de su estrategia en forma anual, involucrando a todos los niveles de decisión en la Organización.

Periodos	1997 - 2001	2001 -2005	2005 - 2007
	Captación de Valor		Generación de Valor
Características	☐ Disponibilidad de Gas ☐ Mercado Mayorista de Urea ☐ Mercado Minorista de Fertilizantes ☐ Mercado de Exportaciones Extra-zona ☐ Mercado de Exportaciones Regional		☐ Crecimiento del Mercado Argentino. ☐ Limite en la Disponibilidad de Gas ☐ Competitividad Local.
Desafíos	☐ Concepción y Construcción de la Planta de Urea mas grande en su tipo. ☐ Puesta en Marcha de las Plantas de Urea y NH3	☐ Liderazgo en el Mercado Argentino de Nitrógeno de Nitrógeno. ☐ Consolidación de las Operaciones en Bahía Blanca. ☐ Rol Logístico en el sistema Argentino de Distribución ☐ Posicionamiento de Profertil en el Mercado Argentino.	☐ Foco en el Crecimiento. ☐ Neutralización de Amenazas Externas ☐ Consolidación de la Cultura de Calidad y Excelencia. ☐ Enfoque en el Mercado de Distribuidores ☐ Ejecución de la Estrategia. ☐ Generación de Intangibles.

Figura 9

Así es como se pueden enumerar los documentos PEP 2002–07; 2003-08 y 2004–09 como registro de una cultura que valoró siempre la estrategia como proceso dentro de la Organización.

En la Figura 9 se muestran 3 etapas distintas de la vida de Profertil según sus características y desafíos

La Gestión Estratégica: Balanced Scorecard y Bases del Premio Nacional a la Calidad

La necesidad de crear intangibles en la Organización, mediante el desarrollo de una cultura única en torno a la Excelencia y un sistema de alineamiento estratégico que movieran a la organización hacia las acciones definidas, devienen en la estructuración del Proyecto de Balanced Scorecard y la adopción de los valores expuestos en las Bases y Condiciones para el Premio Nacional a la Calidad (tema que desarrollaremos en el punto d).

Así es como durante el año 2005 la empresa genera su mapa estratégico a nivel corporativo, definido por 26 objetivos estratégicos, que se muestra esquemáticamente en la Figura 10. Para cada objetivo estratégico se definen las correspondientes metas, indicadores, responsables y planes de acción ó iniciativas que lo apalanquen.

Durante el periodo Noviembre 2005 – Febrero 2006 Profertil despliega un nivel adicional en su estructura de Balanced Scorecard hasta las Gerencias de Administración y Finanzas, Recursos Humanos, OBB (Operaciones Bahía Blanca) y la Gerencia Comercial. Esto completa la Fase I del Proyecto de implementación del BSC.

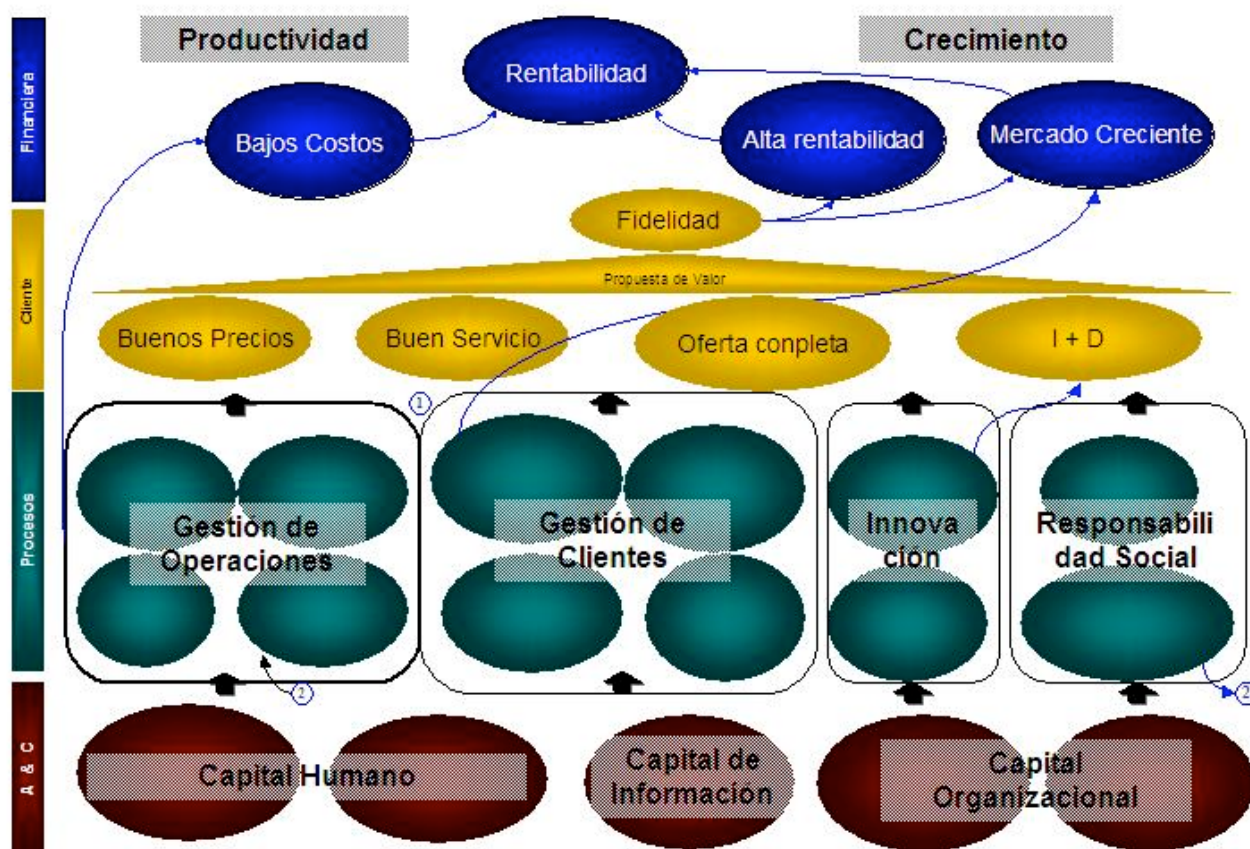


Figura 10

La Gestión estratégica: un proceso continuo

Profertil adoptó un calendario de desarrollo de su proceso estratégico, con diversos sub. procesos de gestión estratégica realizados por las diferentes áreas en diferentes momentos del año procurando una visión integrada y coherente de la gestión. (Figura 11)

El proceso se inicia en el primer trimestre del año, cuando el área de Planeamiento Estratégico y Control de Gestión (PEyCG), organiza una reunión fuera de las instalaciones de más de un día de

duración para que el ED, mas un grupo de las personas que componen el EG, actualice la estrategia basándose en una revisión de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, y a la luz de las circunstancias cambiantes y de lo ocurrido desde la última reunión estratégica, un año atrás. Este proceso trabaja con un horizonte de 5 años.

Proceso de Gestión Estratégica	2007					2008	
Trimestres	1	2	3		4	1	2
Planeamiento Estratégico		Actualización de la Estrategia					Actualización de la Estrategia
		1. Clarificar Visión 2. Actualizar Estrategia					
		Actualizar MAPA					
Alineamiento Organizacional		↳	Alineamiento Organizacional				
			1. Unidades de Negocio Alineadas 2. Unidades de Apoyo Alienadas 3. Accionistas Alienados.				
Planeamiento Financiero			↳	Recursos Financieros			
				1. Presupuesto 2. Fondos			
Alineamiento de los Recursos Humanos				↳	Alineamiento de RRHH		
					1. Metas Personales Alineadas 2. Incentivos 3. Plan de Desarrollo		
Gestión Control y Aprendizaje.	Comunicación de la Estrategia						
	Revisión de la Estrategia						
	Gestión de iniciativas						
	Compartir Información						

Figura 11

A continuación, cada una de las áreas realizan la actualización de su propia planificación estratégica anual, desarrollando el proceso de actualización de sus mapas estratégicos.

Durante el tercer y cuarto trimestre el área de PEyCG, realiza el proceso de elaboración del presupuesto anual que autoriza los gastos e inversiones y establece las metas del año siguiente para las mediciones financieras, tal como los ingresos, gastos, márgenes operativos y ganancias.

Al final del año, el departamento de recursos humanos ejecuta las revisiones de desempeño anual de todos los empleados, determina los bonos e incentivos, y hace que todos los empleados actualicen sus objetivos y planes para el año siguiente.

Mientras tanto, el grupo de comunicaciones internas envía mensajes continuos a los colaboradores de Profertil acerca de la empresa, en actividades de comunicación para mantener al tanto del avance del Plan al resto de la Organización.

La gestión y el control de la estrategia

Mensualmente se llevan adelante las RAE, Reuniones de Análisis Estratégico. En ellas se estructura el contenido de manera tal de que mediante reportes de los diferentes integrantes del ED se puedan repasar los Objetivos Estratégicos en un calendario y con una periodicidad definida.

Cada Objetivo es analizado en cuanto a la evolución de su Indicador respecto de la Meta definida, así como también el avance y eficacia de las iniciativas y/o planes de acción asociados.

Cada RAE se registra en Reporte Especial, denominada First Report que permiten disponer del historial de cada uno de objetivos. A esta base de datos on-line, se puede acceder con distintos permisos de acceso.

Oficina de Gestión Estratégica

La Oficina de Gestión Estratégica (**OGE**) funciona como una guía y provee coordinación central para que la estrategia no sea omitida en los procesos de gestión clave o para que los mismo no estén coordinados a través de diferentes funciones en diferentes áreas, dando como resultado un sistema tendiente al enfoque estratégico organizacional y único.

Los procesos centrales de la Oficina de Gestión Estratégica son:

1.- Gestión del Tablero Estratégico: La OGE es la responsable natural en la organización de la gestión del BSC. En la reunión anual de estrategia, facilita el proceso de traducir la estrategia actualizada al mapa del tablero definiendo objetivos. Una vez que el ED ha aprobado los objetivos para el año siguiente y los próximos 5, la OGE colabora con el ED en la elección de las metas y la identificación de las iniciativas estratégicas requeridas para lograr la performance deseada en las mediciones del BSC. En Profertil este proceso es volcado a un sistema de tecnología APS en <http://www.bscol.com/express>.

2.- Alineación de la organización: La OGE ayuda a toda la empresa a tener una visión coherente de la estrategia, incluida la identificación y realización de sinergias corporativas. El logro de la alineación organizacional es un diferenciador principal entre las empresas que han adoptado BSC con éxito y las que han fracasado.

3.- Revisiones periódicas de la estrategia: La OGE da asistencia directa tanto al ED como a los Gerentes en las RAE's, que constituyen la piedra fundamental del proceso de gestión estratégica. Brinda la oportunidad de revisar la performance y de hacer ajustes estratégicos. Las hipótesis subyacentes de la estrategia se prueban, se da el aprendizaje y se inician las nuevas acciones.

4.- Planificación y preparación del presupuesto: Los presupuestos, la planificación de los recursos humanos, las inversiones en sistemas, y los programas de comercialización deben estar vinculados con la estrategia. Sin un rol explícito de la OGE, los planes funcionales pueden resultar demasiado estrechos y tácticos, dificultando la ejecución de una estrategia integrada.

La OGE coordina con el departamento de finanzas para garantizar que las metas del presupuesto sean coherentes con aquéllas establecidas en el proceso de planificación estratégica. Además, la OGE garantiza que los planes financieros y los presupuestos incorporen los recursos de fondos y personal para las iniciativas estratégicas. Muchas iniciativas estratégicas, son interfuncionales y no pueden ser financiadas con los presupuestos de los departamentos operativos o funcionales.

La OGE coordina con el sector de recursos humanos que los programas de desarrollo, capacitación y desarrollo de liderazgo estén alineados con los requerimientos de Sistema Integral de Gestión de las Personas, que veremos en el punto c.

5.- Alineación de las personas: Los procesos de fijación de objetivos, compensación y desarrollo de las personas y del liderazgo, son procesos centrados en los empleados que caen dentro del ámbito de la organización de los recursos humanos. La vinculación de los procesos centrados en el empleado con la estrategia debe ser una agenda compartida entre recursos humanos y la OSM. De este modo, los objetivos del empleado, el plan de desarrollo y su compensación se alinean para que la estrategia se transforme en el trabajo todos.

6.- Compartir las mejoras prácticas: Las ideas para mejorar los resultados estratégicos pueden surgir en cualquier lugar de la organización. Muchas de estas ideas pueden aplicarse en diferentes unidades y funciones. La OGE debe facilitar la identificación y transferencia de las mejores prácticas a través de la organización, ayudando a que las ideas crucen los límites departamentales, funcionales y de las unidades de negocios. Así es como Profertil desarrolla anualmente actividades en el SET (Strategic Execution Team) en Argentina. Este grupo tiene por finalidad compartir las mejores practicas del desarrollo de la Estrategia mediante Balanced Scorecard.

c) SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS.

La gestión de los recursos humanos tiene en Profertil un marco en el “Sistema Integral de Gestión de las Personas” el cual, asociando diferentes procesos, busca la mejor adaptación entre la organización y sus colaboradores con el propósito de alcanzar los objetivos empresariales.



Figura 12

El Sistema Integral de Gestión de las Personas (Figura 12) tiene como premisa básica que la gestión y desarrollo de las personas es una responsabilidad primaria e indelegable de sus respectivos supervisores. El área de Recursos Humanos provee, en tiempo y forma, todos los servicios directos de los cuales es responsable, así como el soporte y apoyo metodológico necesarios para una exitosa gestión por parte de los responsables directos de la gestión.

Este Sistema está sustentado en un “Modelo de Gestión por Competencias”. Definimos a las competencias como los conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que las personas de una organización deben acreditar, poner en juego y desarrollar a fin de asegurar la ventaja competitiva empresarial.

Los principales objetivos de la implementación del “Modelo de Gestión por Competencias” son:

- Alinear la estrategia de los recursos humanos con la estrategia general de la Empresa.
- Establecer un marco de referencia para los colaboradores de Profertil que permite dirigir su desempeño hacia los objetivos que persigue la Empresa.
- Mejorar la adecuación persona-puesto. La obtención del perfil de competencias de los puestos y de las personas supone para la organización una fuente de información para mejorar la adecuación entre ambos. Al posibilitar el Modelo esta comparación, nos permite gestionar las diferencias en términos de necesidades de capacitación, posibles movimientos y/o promociones dentro de la Empresa o establecimiento de objetivos de desempeño en el proceso de evaluación.

- Integrar los distintos procesos de Recursos Humanos al Sistema.

Nuestro Modelo de Competencias incluye:

- **Competencias Genéricas:** son conductas esperables en todas las personas de la organización, sin importar en el ámbito en que se desempeñan, para alcanzar el éxito del negocio.

La definición de las mismas, así como los perfiles para cada nivel jerárquico, fueron realizados por el Equipo de Dirección a partir de su Misión, Visión y Valores.

Cada competencia genérica contiene una definición y cinco niveles de manifestación, expresados en comportamientos clave asociados. Estos niveles responden a conductas observables y no a criterios subjetivos.

Las competencias genéricas de Profertil son: Visión global/estratégica, Orientación a resultados, Orientación al Cliente, Orientación a la optimización de procesos, Iniciativa, Trabajo en equipo, cooperación e influencia, Desarrollo de personas, Conducción y coordinación de equipos, Medio ambiente y seguridad, Compromiso con la responsabilidad social (a desarrollar en el año 2007) .

Los comportamientos asociados a estas competencias se evalúan a través del Sistema de Gestión del Desempeño.

- **Competencias Técnicas:** engloban el conjunto de conocimientos técnicos necesarios para el desarrollo de las actividades propias de cada una de las áreas de Profertil, los cuales fueron definidos por cada uno de sus responsables y se agrupan en un diccionario. A fin de identificar el nivel de conocimientos se utilizan cinco niveles que son: Entiende, Aprende y aplica con Supervisión, Aplica, Domina y Transfiere, Visiona y Transforma, en las dimensiones de: Profundidad y Amplitud, Complejidad y Autonomía.

En el primer año de implementación del Sistema, el Supervisor de cada persona realizó una evaluación a fin de conocer las competencias técnicas que acreditan sus Colaboradores. Una vez consolidado el sistema y desarrollada la herramienta informática que lo soporte, tenemos previsto llevar a cabo evaluaciones “multifuente” en las que intervendrán cuatro actores: la propia persona, su supervisor y dos evaluadores complementarios (compañeros de trabajo, clientes internos, ex- jefes).

A partir de las evaluaciones de las competencias genéricas y técnicas de los Colaboradores versus las requeridas, contamos con el **Perfil Individual de Competencias**. Los resultados obtenidos sirven como base para la implementación de planes de capacitación, desarrollo y sucesión, coberturas de posiciones, etc.

Objetivos de los procesos y sub- procesos que conforman el sistema

1. Planeamiento de los Recursos Humanos y de la Organización

Definir la estructura organizacional más adecuada, las modalidades de trabajo, las dotaciones de personal y sus respectivas competencias, a efectos de asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos de la Compañía.

Los sub - procesos que comprende son:

1.1. Definición de la estructura organizativa

Definir y revisar periódicamente la estructura organizacional de la empresa, a efectos de asegurar que es la más adecuada para el logro de sus objetivos estratégicos y operativos.

1.2 . Evaluación de los recursos actuales

Evaluar y analizar periódicamente las cantidades, competencias, etc., de la fuerza de trabajo actual.

1.3. Definición de las necesidades y requerimientos futuros

Definir los requerimientos y necesidades futuras de personal en función de los objetivos estratégicos de negocio así como también las competencias requeridas por la Organización.

1.4. Desarrollo de Planes de Sucesión

Diseñar planes de sucesión a corto, mediano y largo plazo a fin de garantizar la continuidad de la gestión empresarial, permitiendo tener identificados eventuales reemplazos de titulares de posiciones críticas para la Compañía en el corto, mediano y largo plazo.

2. Reclutamiento

Proveer la cobertura, en tiempo y forma, de las posiciones aprobadas en el proceso de Planeamiento con personal idóneo y con el potencial adecuado, en función de los estrategias, valores, objetivos, metas y procesos de la Empresa.

Los sub - procesos que comprende son:

2.1. Búsqueda

Identificar a las personas con las competencias y el potencial necesario para desempeñarse con efectividad en las posiciones a cubrir.

2.2. Selección

Seleccionar a las personas más adecuadas para la cobertura de dichas posiciones.

2.3 Incorporación / Contratación

Realizar las acciones necesarias para establecer el vínculo laboral correspondiente con las personas seleccionadas.

2.4. Inducción

Asegurar una adecuada orientación inicial de las personas incorporadas y asignarlas a las respectivas áreas .

3. Desarrollo de los Recursos Humanos

Asegurar el adecuado desarrollo del capital humano de la organización, armonizando las necesidades estratégicas y operativas de la compañía con las competencias, expectativas de desarrollo y talento de sus colaboradores.

Los sub - procesos que comprende son:

3.1 Planificación del desarrollo

Establecer los objetivos y las competencias requeridas para acompañar la estrategia del negocio y posteriormente evaluar su cumplimiento. Planificar las acciones de desarrollo para que el personal adquiriera las competencias necesarias para sus puestos y para potencialmente asumir nuevos desafíos en su posición o en otras posiciones de la Empresa.

3.2 Diseño del desarrollo

Diseñar acciones que aseguren el logro de las metas y objetivos en materia de desarrollo y preparación de los colaboradores de la Empresa (capacitación, asignaciones especiales, rotaciones, cobertura interna de vacantes, aprendizaje y autoaprendizaje, etc.)

3.3. Sistema de Gestión del Desempeño

Proveer a los niveles de supervisión de un proceso y una guía eficaz para orientar y desarrollar a las personas, poniendo énfasis en el “coaching” o seguimiento y la comunicación, de modo de poder cumplir con los objetivos de la Organización.

4. Retención

Asegura la retención del capital humano de la compañía a través de estructuras y niveles de compensación competitivos, condiciones de seguridad y salud ocupacional adecuadas y un ambiente de trabajo motivante, en el que se estimula, valora y reconoce el involucramiento en la obtención de los resultados, la participación, la colaboración y los aportes de las personas.

4.1. Compensación

Compensar al personal de acuerdo a las políticas, acuerdos y legislaciones establecidas en la materia, asegurando la equidad y competitividad en su aplicación. Definir la descripciones de puestos, sus niveles salariales, modalidades (fijos y variables) y beneficios.

4.2. Seguridad y Salud Ocupacional

Brindar al personal un lugar de trabajo seguro y saludable, creando los procesos administrativos necesarios para responder a dudas del personal en materia de salud y seguridad ocupacional y tomando las acciones preventivas y/o correctivas necesarias para asegurar un ambiente de trabajo saludable y seguro.

4.3. Administración del Personal

Ejecutar todas las tareas relativas a la documentación de los empleados, liquidación y acreditación de haberes, servicios al personal, asignación de vehículo y gastos, vacaciones y licencias, fallecimientos, aplicación de medidas disciplinarias, asignaciones temporarias, transferencias y traslados del personal, etc.

4.4. Relaciones laborales

Administrar contratos de trabajo entre los diferentes grupos de trabajadores y la Compañía, incluyendo la administración de procesos y mecanismos para la resolución de controversias y/o disputas relacionadas con el trabajo que pudiesen surgir.

4.5. Comunicaciones Internas

Proveer los medios y canales que aseguren una fluida y adecuada comunicación de doble vía entre todos los integrantes de la empresa, tanto en sentido vertical como horizontal.

4.6. Medición y mejora continua del Clima Organizacional

Identificar, medir y mejorar permanentemente los diferentes factores que contribuyen a la satisfacción de los colaboradores de Profertil.

4.7. Desvinculaciones

Conocer, a través de una entrevista que Recursos Humanos realiza con las personas que se desvinculan voluntariamente, las causas de los egresos y los aportes de la persona acerca de los aspectos que, a su criterio, se debería mejorar en la Empresa, con el fin de poder identificar los planes de acción que sean necesario introducir.

Requerimientos comunes a todos los procesos y sub-procesos

1. Medición y Monitoreo

- Identificar indicadores (métricas) que describan y caractericen al proceso (cantidad, calidad, costos y tiempos).
- Definir puntos y frecuencia de la mediciones.
- Identificar metas para cada uno de estos indicadores.
- Monitorear permanentemente los indicadores en relación a sus metas.
- Comunicar y/o dar acceso a esta información a todos los involucrados (Balanced Scorecard).

2. Evaluación, comparación y mejora continua

- Evaluar la efectividad (eficacia y eficiencia) del proceso/sub-proceso de manera periódica y sistemática, identificando tendencias, desvíos y/o problemas y comparando además con patrones o referentes (Benchmarks).
- Identificar las “causas raíces” de los desvíos y/o problemas.
- Desarrollar e implementar acciones correctivas y/o preventivas para su neutralización, tomando en consideración las “mejores prácticas” en la materia.
- Continuar mejorando permanente y sistemáticamente.

d) MODELO DE GESTIÓN DE EXCELENCIA. PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD.

La utilización de las Bases del Premio Nacional a la Calidad como marco integrador de todas las actividades de la organización, para la implementación de un “Modelo para una Gestión de Excelencia” (MGE), facilita la identificación e incorporación de las “mejores prácticas” de gestión, en las áreas clave de su negocio, con el objetivo final de obtener resultados.

Como señalamos anteriormente creemos muy beneficioso la **gestión conjunta entre el Balanced Scorecard y el MGE de la Fundación Premio Nacional a la Calidad**, que entendemos posibilita contar con una Organización inmersa en un ambiente de mejora continua, enfocada a la estrategia, que identifica sus procesos críticos, los adapta y mejora para obtener así una ventaja sistemática en los mercados donde actúe.

Conceptos y valores de un MGE

- o El **liderazgo** del Equipo de Dirección, fuertemente orientado a **Resultados**,
- o La **Responsabilidad Social de la Empresa**
- o El foco en los **Clientes y el Mercado**
- o La Gestión de la **Planificación Estratégica**
- o El **desarrollo y el compromiso de las Personas**
- o La **satisfacción de sus Empleados**
- o La **Gestión de la Calidad y la mejora continua**
- o La **Creatividad y la Innovación**
- o La administración por **Procesos**
- o Las relaciones con los **Proveedores Estratégicos** e integrantes de la cadena de Comercialización

Los atributos básicos de un MGE son el Liderazgo, el Sistema de Gestión propiamente dicho y los Resultados obtenidos (Figura 13)

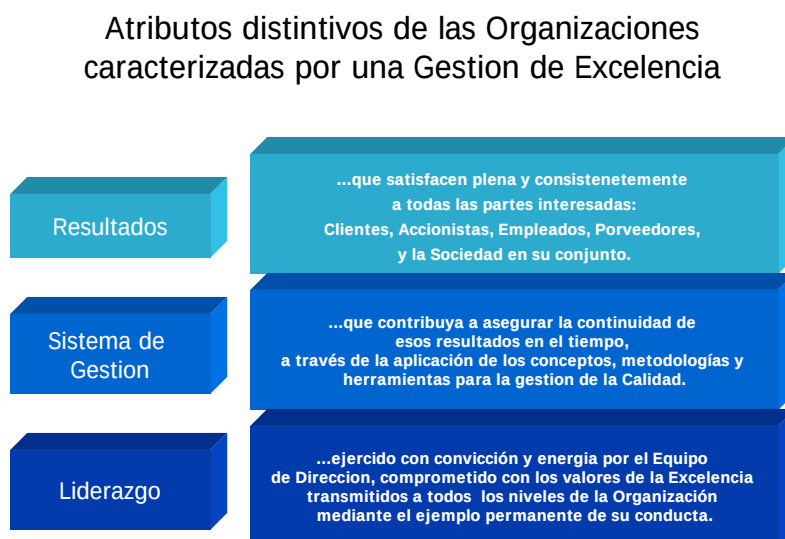


Figura 13

En la Figura 14 se muestra esquemáticamente el MGE

Modelo para una gestión de excelencia

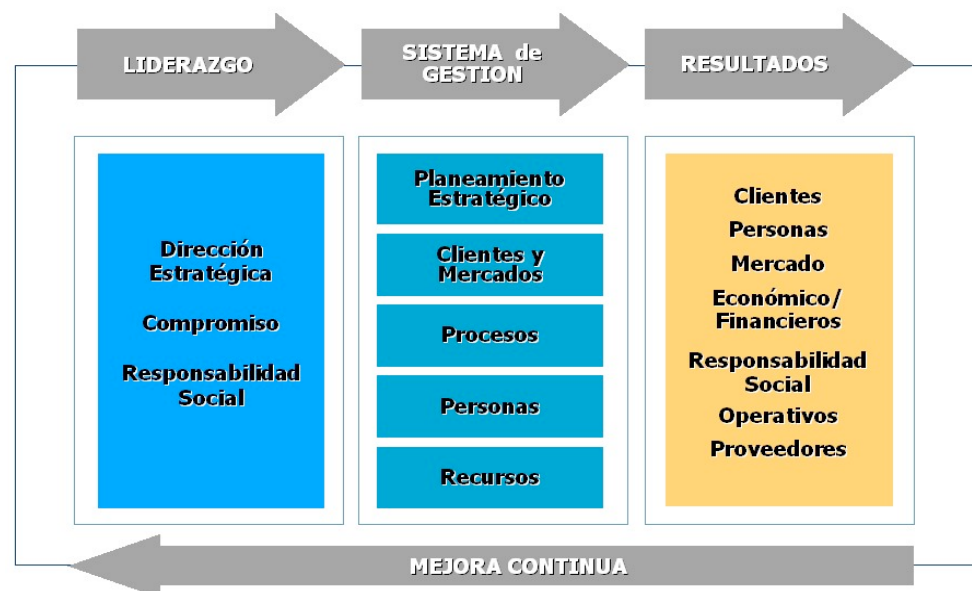


Figura 14

Plan de Despliegue e Implementación del Modelo de Gestión de Excelencia.

El Plan comenzó a ejecutarse en el 2° semestre del año 2005, y básicamente se desarrollaron las siguientes actividades:

1. Introducción, despliegue, consenso y planificación del proyecto a nivel del ED.
2. Actividades de sensibilización, comunicación, y capacitación al resto de la organización, para lo cual se desarrolló un Plan que permitió capacitar entre personal propio y contratado a 456 personas, mas 51 proveedores estratégicos, durante el segundo semestre del 2005 y primer semestre del 2006, lo que implicaron mas de 8100 horas.
3. Creación del Equipo de Coordinación del Proyecto y de 8 Equipos de Mejora, relacionados con cada uno de los resultados a obtener y cada uno liderado por un miembro del ED, cuyo objetivo era desarrollar iniciativas en sus áreas de trabajo procurando alinear la gestión a los requerimientos de las bases del PNC. Estos Equipos de Mejora, cada uno integrado por personas de diferentes áreas, convocadas por el líder del equipo, realizaron diferentes actividades durante el 1° semestre de 2006, para satisfacer las iniciativas definidas.
4. Se seleccionó y capacitó un Equipo de Evaluadores Internos, que finalmente llevaron adelante el proceso de Autoevaluación.
5. Implementación del proceso de selección y priorización de las “oportunidades de mejora” identificadas durante la Autoevaluación .
6. Desde el Equipo de Coordinación se desarrolló un herramienta “on line” para que cada una de los Equipos de Mejora comience a desarrollar el “Relatorio”, que compendia la actividad desarrollada y que es el documento que finalmente se presenta a los Evaluadores externos para la evaluación de la organización.
7. Realización del proceso de evaluación externa.

8. Análisis de los resultados de las Evaluaciones realizadas.
9. Seleccionar y priorizar iniciativas y planes para el nuevo ciclo de trabajo.

Plan de Despliegue

Fase II – Año 2007

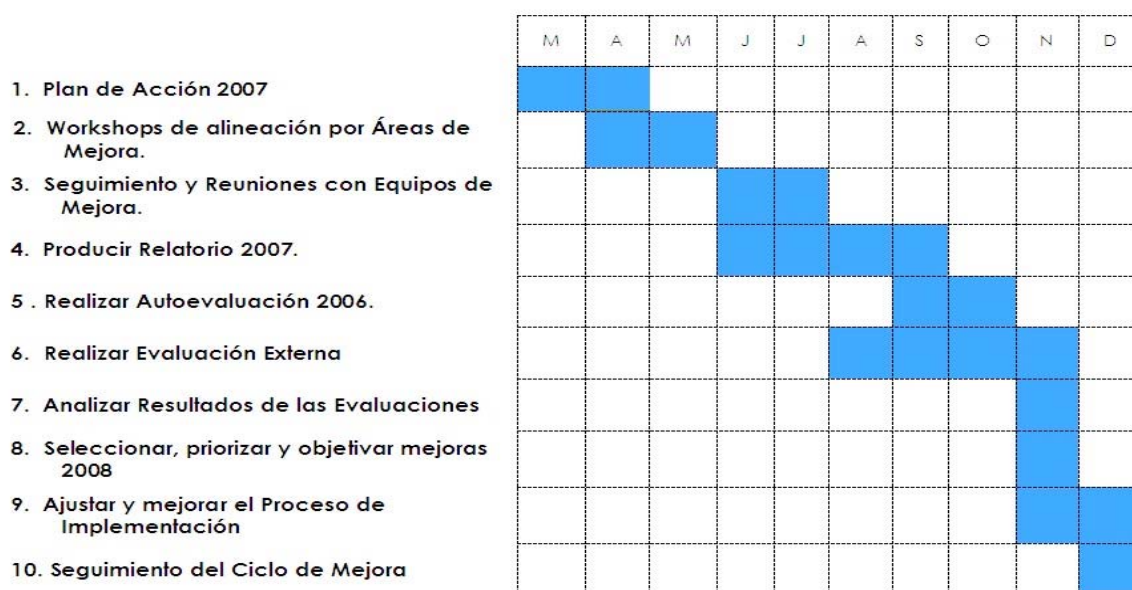


Figura 15

En la Figura 15 se muestra el Cronograma del Plan de Despliegue, fase II, actualmente en ejecución.

La utilización del MGE, una vez desplegado en la organización, funciona como un Ciclo de Mejora Continua, tal como se muestra en la Figura 16.

Ciclo anual del Programa

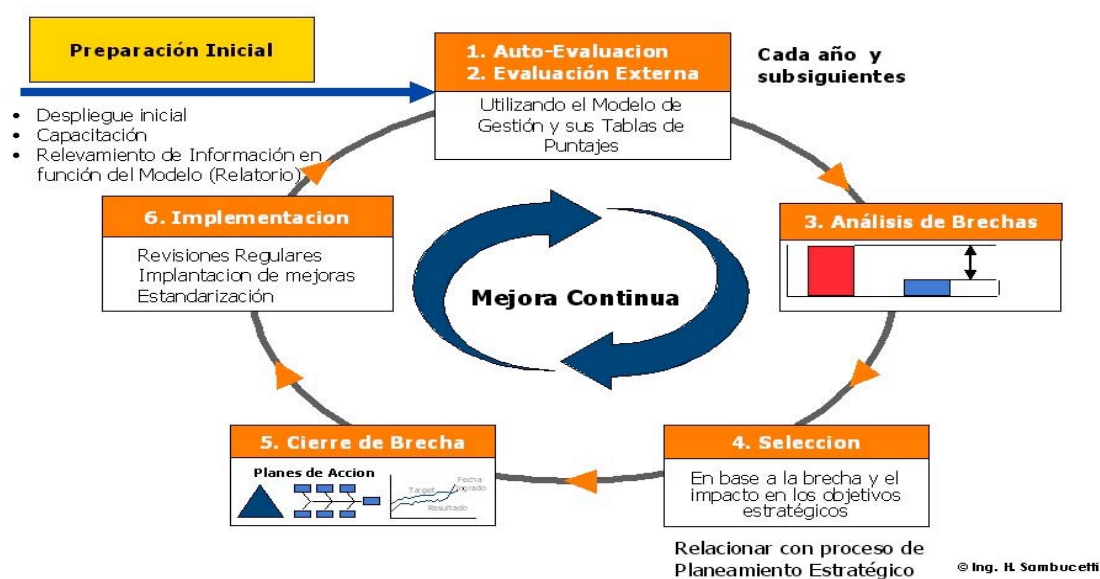


Figura 16

CONCLUSIONES

Hemos tratado de mostrar como nuestra organización se prepara para una gestión de excelencia. Es un proceso que se inició hace 6 años, con la implementación de un Sistema Integrado de Gestión basado en las Normas ISO 9001, 14001 y OHSAS 18001; que siguió con nuestros primeros Planeamientos Estratégicos a 5 años, y nuestros primeros esfuerzos tendientes a homogeneizar un concepto de cultura dentro de una organización nueva y integrada por personas de muy diferente origen.

Hoy comenzamos a vislumbrar los frutos del uso conjunto de dos herramientas fundamentales: por un lado el Modelo de Gestión de Excelencia, de la Fundación Premio Nacional a la Calidad, basado en un fuerte Liderazgo, el despliegue de un sistema de gestión basado en la calidad y la mejora continua, y una fuerte orientación a Resultados. Por otro lado el Balanced Scorecard, una herramienta que permite asegurar la gestión alineada a la estrategia y facilita la comunicación de esta en toda la organización.

A modo de conclusión podemos decir que:

**a través de un esquema integrador
el Modelo de Gestión de Excelencia y el Balanced ScoreCard
nos permiten
ALINEAR , CULTURA con ESTRATEGIA
para obtener RESULTADOS.**

INDICE

SINOPSIS	pag 1
INTRODUCCIÓN	pag 1
DESARROLLO	
a) Sistema Integrado de Gestión (SIG)	pag 2
b) Planeamiento Estratégico – Balanced Scorecard	pag 6
c) Sistema Integral de Gestión de las Personas	pag 11
d) Modelo de Gestión de Excelencia – Premio Nacional a la Calidad	pag 15
CONCLUSIONES	pag 18