

## **CAPITAL HUMANO DE EMPRESAS MEDIANAS EVALUACIÓN WC**

La empresa no cuenta con políticas formales para promover el trabajo en equipo; sin embargo tácitamente lo realiza, ya que constantemente realiza reuniones para poder definir los problemas del día a día, según área demandante. Asimismo hay debates y aplican el brainstorming; con ello, según la responsabilidad de cada miembro, toman la decisión que consideren más asertiva para solucionar el problema.

Keyword: Capital humano, empresas medianas, capital intelectual

### **1. Liderazgo y Compromiso de la Alta Dirección**

Se examina el compromiso y participación de la alta gerencia, el apoyo y respaldo al proyecto y a los miembros del equipo.

#### **1.1 Organización de soporte para promover el trabajo en equipo**

(1) ¿Con qué políticas o normas se promueve el trabajo en equipo al interior de la organización?

La empresa no cuenta con políticas formales para promover el trabajo en equipo; sin embargo tácitamente lo realiza, ya que constantemente realiza reuniones para poder definir los problemas del día a día, según área demandante. Asimismo hay debates y aplican el brainstorming; con ello, según la responsabilidad de cada miembro, toman la decisión que consideren más asertiva para solucionar el problema.

(2) ¿Cómo hace efectiva o pone en práctica tales políticas?

Por otro lado, estas reuniones de equipo son registradas por la asistente de gerencia, la cual agenda y emite un informe final de cada conclusión según las áreas participantes; a su vez elabora un cronograma con las fechas en donde se deben cumplir lo acordado.

Finalmente coordina con el gerente general y reagenda una nueva reunión de equipo y allí revisan los avances de los temas debatidos. En algunas oportunidades hay coaching de lo acordado inicialmente, ya que detectan que algunas áreas, por algún imprevisto, no cumplieron.

Al no haber políticas formales, la empresa no aplica sanciones por incumplimientos; sin embargo si hay reconocimientos, de parte del gerente general, a los miembros que cumplen con lo dispuesto, y más aún si hay mejoras operativas, administrativas y/o en costos.

(3) ¿Cómo participa la alta dirección y el personal en las actividades relacionadas?

El gerente general y el personal fomentan el trabajo en equipo mediante reuniones, tal como se mencionó en las preguntas 1 y 2, a su vez cuando un miembro falta por algún inconveniente, el gerente general delega la función a otro miembro, y si observa que todos están saturados, no tiene inconvenientes en apoyar en la realización de dicha función

(operativa y/o administrativa), demostrando así un buen liderazgo y ejemplo a toda la empresa.

### **1.2 Facilidades otorgadas a los equipos de proyectos de mejora (William)**

(1) ¿Qué facilidades otorgó la alta dirección para promover y hacer viable el trabajo del equipo del proyecto de mejora? Ello puede incluir la asignación de una partida en el presupuesto de gastos, de personal y de recursos tales como entrenamiento, útiles, equipos e infraestructura.

(2) ¿Cómo se garantiza la comunicación de los miembros del equipo con la alta dirección a efectos de facilitar el desempeño del equipo? Comente el nivel de autoridad otorgado al equipo, para su actuación.

### **1.3 Apoyo de la alta dirección en la implantación de las propuestas de solución (Angel)**

(1) ¿Qué medios utilizó la alta dirección para dar soporte a la implantación de las mejoras propuestas? Ello comprende la forma en que las nuevas prácticas provenientes del proyecto de mejora son aprobadas, difundidas e implantadas; considerar también los recursos que la organización destina para el despliegue de la mejora.

## **Situación Actual**

Bajo el contexto de transformación y mejora de la gestión que la empresa viene realizando los últimos meses, se evidencia que la alta dirección brinda apoyo constante en la implantación de las mejoras para la organización. Debido a que se están manejando varios proyectos paralelamente, el presupuesto para las mejoras es reducido por el momento, pero la intención de ejecutarlas a futuro es clara para la alta dirección.

La alta dirección ha asignado presupuesto para la puesta en marcha de mejoras planteadas como la implementación de gestión de seguridad y calidad, para esto se ha dado la creación de un nuevo puesto de trabajo. Asimismo, se viene trabajando en un proyecto de índole técnico que busca disminuir los tiempos de atención y solución de problemas, se espera lanzarlo para diciembre 2019.

Propuesta:

- La creación de un puesto de trabajo para ejecutar el proyecto es un hito importante, y dado que existe una inversión se recomienda medir los beneficios en términos económicos para que la alta dirección valore mejor el proyecto.
- Es importante que al término de la implementación se considere el seguimiento y control para garantizar que lo logrado durante la implementación no se pierda, para ellos es necesario mantener el puesto creado.

(2) Cómo los líderes establecen, revisan y mejoran los sistemas de gestión y los resultados de la organización.

## **Situación Actual**

En este punto se encuentra falta de disponibilidad de tiempo por parte de la alta dirección para revisar y mejorar el sistema después de haber sido establecido el cambio. Recientemente se ha contratado a un personal de apoyo para liberar carga de trabajo de la

alta dirección, pero esta medida brindará resultados efectivos después de que el personal culmine su proceso de capacitación.

Propuesta:

- La alta dirección necesita prescindir de ciertas actividades, para ello se viene formando una persona de apoyo. Con esto se espera reducir las horas que la alta dirección dedica a las supervisiones técnicas en campo.
- De esto se desprende la necesidad establecer una política formativa de técnicos con el fin de garantizar un buen trabajo a la primera. El conocimiento y habilidades que posee la alta dirección debe plasmarse en un método de trabajo estándar y debe elaborarse una matriz de troubleshooting.
- Finalmente, para la revisión y mejora de los cambios establecidos se recomienda lo siguiente:
  1. La alta dirección debe alentar las buenas prácticas, propuestas y otros con reconocimientos y beneficios laborales.
  2. La alta dirección debe comprometerse con los proyectos y asignarle un espacio en la agenda para la revisión semanal de los principales avances.
  3. La alta dirección debe promover la cooperación entre las personas para el apoyo mutuo y refuerzo de los equipos de trabajo
  4. La alta dirección debe hacer que los colaboradores hagan suyo los proyectos establecidos para lograr el compromiso total.

#### **1.4 Reconocimiento a los equipos de proyectos de mejora (Vanessa)**

(1) ¿Qué reconocimientos se otorga a los integrantes de los equipos de proyectos de mejora que logran resultados destacados? Los reconocimientos, independiente de su naturaleza, deben estimular y promover el trabajo en equipo, la mejora continua y la orientación al largo plazo.

De acuerdo al diagnóstico situacional, en la actualidad la empresa no cuenta con un área de gestión de recursos humanos, sin embargo la gestión de personas se encuentra estructurada en tres líneas la gerencia, administración y finanzas, ingeniería y SSOMA (SEGURIDAD, SALUD OCUPACIONAL Y MEDIO AMBIENTE), cada trabajador de estas áreas tiene un desempeño específico y en ocasiones como el caso de la gerencia multitasker. En el área de operaciones es aquella que da soporte operativo a los requerimientos de los clientes, por ejemplo: las visitas de los operarios a las instalaciones del centro del cliente. Existe una motivación por proyectos mejora en esta área, inclusive hay un grado de competitividad dado que los técnicos operarios trabajan para optimizar las tareas propias de su ejecución.

Hay personal dedicado a la contabilidad, sin embargo, como la empresa es una MYPE actualmente contrata asesores externos para llevar la contabilidad a un mejor nivel.

Propuesta:

- Creación de un área de gestión de recursos humanos.
- Creación de perfiles del puesto, con la finalidad de garantizar el know-how del flujo del trabajo; Y en caso haya alta rotación de personal estos se encuentren actualizados y alineados con el flujo de trabajo.

(2) Informe cómo el reconocimiento forma parte de las políticas de la organización.

Una de las políticas de mejora es capacitar al personal, para especializarse en el área de labores; por ejemplo, el responsable de contabilidad actualmente lleva cursos de capacitación que son subvencionados por la empresa, la finalidad es mejorar las habilidades y conocimientos del personal para que éste pueda aplicarlos en sus labores en la empresa WC.

Propuesta:

- Implementar de manera integral políticas de reconocimiento al personal con la finalidad de motivar al personal para su integración en equipos de mejora y elaboración de proyectos que permitan elevar la calidad y productividad.

## 1.5 Liderazgo y estilo de gestión (Jenny)

(1) Cómo los líderes fomentan la cultura de la calidad y la excelencia entre las personas de la organización para lograr su participación.

### Situación Actual

- En cuanto a fomentar la cultura de calidad y excelencia, en sí la empresa no tiene un programa establecido propiamente dentro de un planeamiento estratégico como mejoras continuas o lineamientos de procesos.
- La empresa no cuenta con flujos ni con manuales de sus principales procesos, para que a partir de ello se implemente una cultura de calidad a través de mejoras de procesos.
- Sin embargo en la búsqueda de brindar una mejor calidad en sus servicios y de la satisfacción de las necesidades de sus clientes, capacita ocasionalmente a su personal a través de cursos en centros de estudios especializados, fomentando así el compromiso de sus colaboradores.

### Propuesta

- Documentar sus procesos a través de manuales y modelos como punto de partida.
- Implementar la cultura de calidad en toda la organización, a través de un programa (mensual, trimestral etc.) de concursos de propuestas de mejoras continuas desde cada área y cada posición; para así elevar su nivel de pensamiento enfocado en el cumplimiento de las actividades de manera eficaz y productiva.
- Implementar las mejoras continuas que generen aporte para la empresa, donde éstas sean lideradas por el colaborador que desarrolló la propuesta

(2) Cómo los líderes conocen las necesidades y expectativas de los grupos de interés externos a la organización y se involucra en los mismos

### Situación Actual

Los grupos de interés externo a la organización son:

- **Clientes:** Sus clientes son empresas medianas y grandes que requieren los servicios de instalación y mantenimiento de equipos de aire acondicionado, la empresa tiene como principales clientes el grupo Cencosud, quienes le representan el 80% de su facturación.

- WC Ingeniería de la Climatización SAC, conoce las necesidades y expectativas de su principal cliente, brindándoles una atención a la medida por 24/7, solucionándoles así los imprevistos que se les pueda presentar.
- En base a lo anterior, la empresa está próximo a implementar un servicio de “Ambulancia” que atenderá las 24 horas las urgencias, con toda la implementación a bordo para solucionar.
- **Competidores:** Su principales competidores son...

## Propuesta

**Clientes:** Luego de tener un modelo de atención basado en el servicio que brinda a su cliente actual (principal), se propone trabaje prospección para la ampliación de su cartera de clientes, para así diversificar y también tener una mayor presencia en este grupo de interés

### 1.6 Desarrollo de las personas (David)

(1) Cómo es la gestión de las personas como apoyo de la estrategia de la organización

De acuerdo a lo observado, actualmente no hay un área de recursos humanos, sino un área administrativa que ve temas de contratación y servicios de básicos.

Esto es un punto débil de alto riesgo, ya que la gestión del desarrollo de personas, es un punto clave para minimizar el riesgo generado por, costos por pérdida de conocimiento, entrenamiento de nuevo personal, falta de motivación, calidad en el servicio.

Asimismo un trabajador que no está motivado es un riesgo para una empresa de servicio.

Se requiere dar una imagen al cliente de que la empresa es competente y la mejor forma es a través del resultado del trabajo para el cual ha sido contratado.

## To-Be

Se recomienda implementar un Área de RRHH, dividida en 2 funciones específicas:

Relaciones Laborales.- orientar esta área a la gestión de las personas, manejo de contratos, vacaciones, licencias, servicios básicos de la empresa al empleado, asistencia social.

Capacitación y Desarrollo.- Esta área debe orientarse a la evaluación de personal para nuevos ingresos y el desarrollo de personas a través de un programa de desarrollo de personas basado en la evaluación de habilidades y conocimientos, cuyo fin es incentivar el crecimiento laboral del trabajador a nivel remunerativo.

(2) Desenvolvimiento de capacidades, conocimientos e desempeño del personal

Se identifica que la empresa realiza capacitaciones al personal, pero estas son puntuales a algunas personas bajo un criterio de la alta dirección.

Esto debe seguirse en base a un programa de desarrollo y evaluación continua para identificar puntos débiles y reforzarlos mediante feedback o entrenamiento especializado.

## To-BE

Gestión del desempeño

Implementar un programa de desarrollo de personas:

- Conocimiento Técnico
  1. Entrenamiento del personal por supervisor o Jefe Directo en los Procedimientos Operacionales.
  2. Evaluación de conocimiento sobre el procedimiento.
  3. Verificación de la eficacia luego de un periodo de tiempo mediante una Observación Planificada de la tarea para identificar desvíos
  4. Emitir una autorización para ejecución de la tarea.
- Desarrollo Profesional
  1. Evaluación cada 3 meses de las habilidades de los líderes (Supervisores y Jefes, Técnicos con Potencial de Líder o Especialista)
  2. Feedback al personal de los puntos a mejorar y reconocimiento de los puntos fuertes
  3. Es importante que los puntos críticos mejoren en el tiempo, el hecho de que el trabajador repita una mala calificación de forma continua, es un indicador de falta de compromiso del colaborador con la empresa (Aplicar gestión por consecuencias).

### (3) Participación y delegación en las personas

Se observa que hay una dependencia directa de la gestión de operaciones con el área de mantenimiento, la cual ejecuta el trabajo operativo en campo donde el cliente y centraliza actividades como suministro de materiales, Toma de decisiones en intervenciones correctivas.

Es importante delegar actividades a los supervisores o técnicos responsables en campo sobre actividades que la gerencia mediante una evaluación previa determinante que son de su competencia

### To-Be

Definir a través del área de RRHH en conjunto con la alta dirección, el Manual de organización y funciones donde se especifiquen las funciones del personal, en base a esto se va determinar el perfil del personal.

Al ser una empresa pequeña, hay funciones que la Alta dirección y Operaciones comparten, es importante que estas estén bien diferenciadas mediante Procedimientos Gerenciales y Procedimientos Operacionales.

Una herramienta valiosa es medir la sensación de los colaboradores, anualmente se puede recoger qué ideas proponen los colaboradores para volver a la empresa más competitiva, esto debe ser recogido, analizado y hacer una estimación de inversión y ganancia.

## ENCUESTA

1. Conozco las políticas de la empresa.
2. En la empresa se fomenta el trabajo en equipo
3. Recibo apoyo de mis compañeros de área
4. La empresa tiene en cuenta mis opiniones

5. La empresa me brinda los recursos necesarios para desarrollar mis actividades
6. La empresa reconoce el trabajo que realizo
7. Considero que mi empresa toma en cuenta mis propuestas de mejora
8. La empresa fomenta la capacitación continua del personal
9. La capacitación que recibo me sirve para mejorar en mi trabajo
10. Mis superiores confían en mi trabajo

## RESPUESTAS

1. Totalmente de acuerdo
2. De acuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. En desacuerdo
5. Totalmente en desacuerdo

## SISTEMATIZACIÓN DE RESPUESTAS

En el levantamiento de información se evidencio de manera resaltante que son 3 los aspectos a mejorar y se focalizan recibimiento de **propuestas de mejora, reconocimiento de las labores y nivel de confianza entre la alta dirección - trabajadores.**

### Principales aspectos a mejorar



