**ESCUELA DE POSTGRADO – EPG**

**Liderazgo y Gestión Estratégica del Talento Humano**

**Trabajo integrador Final**

**Grupo: 7**

**Integrantes:**

**ZAPATA LOPEZ, FRANCISCO JAVIER**

**MATIAS SANTOS, KENNY SAUL**

**CORIPUNA ROMERO, MIGUEL ANGEL**

**FLORES VALZ, JAVIER ALEJANDRO**

**VARAS TELLO, CARLOS ALBERTO**

**Descripción del caso:**

Se diseñará el plan de mejora del talento humano en relación a los objetivos SMART para el área de Comisiones de una empresa de telecomunicaciones peruana, cuya labor se centra en el flujo monetario (pago de comisiones y retenciones monetarias) de los socios comerciales de la empresa: Distribuidores de productos de telefonía, Personal en centros comerciales que ofrecen sus productos, Contratistas de trabajo de instalación de servicios fijos, etc.

1. **Alineamiento estratégico de objetivos**
   1. **Objetivos estratégicos**

El objetivo principal de la empresa es *“Mejorar la vida de los peruanos a través de las telecomunicaciones”*, Si bien el cliente solo percibe el producto o servicio que está recibiendo, intrinsecamente se encuentran las gestiones con los socios comerciales que permiten a la empresa dar el servicio o producto desde su producción hasta su despacho.

Dentro de los procesos de gestión, hay algunos que consumen muchas horas del día, y lamentablemente tiende a haber errores humanos lo cual conlleva a reprocesos improductivos, por lo que la empresa debe implementar herramientas que faciliten la ejecución de procesos y permitan un mejor análisis de la información resultante.

|  |  |
| --- | --- |
| SMART | Descripción |
| S | Implementar herramientas informáticas que permitan la automatización de procesos, reduciendo las horas hombre hasta un 40%. |
| M | La comparación se realizará entre el tiempo empleado por los métodos de cálculo tradicionales y los nuevos métodos informáticos. Asimismo se comparará la viabilidad en acceso a información limpia en comparación a los métodos tradicionales. |
| A | La adquisición de herramientas informáticas es directa (se compran licencias de software), y no requieren de hardware muy potente para poder ejecutarse. La compra normalmente se realiza por medio de pagos en la web de la empresa que ofrece el software, |
| R | Capacitación de los trabajadores en herramientas informáticas. La reducción de tiempo permitirá dedicar tiempo en análisis de información histórica y estudiar patrones de comportamiento de consumidores. |
| T | Los procesos deben estar automatizados en 4 meses. |

* 1. **Objetivos tácticos**

Con el fin de poder implementar las soluciones informáticas, la empresa debe capacitar a sus empleados en el uso de las mismas. El uso de su centro de formación propio para cumplir el objetivo se detalla a continuación:

|  |  |
| --- | --- |
| SMART | Descripción |
| S | Lograr que los empleados puedan usar las herramientas informáticas. |
| M | La evidencia de automatización de procesos por parte de cada analista en sus propios procesos evidenciará el cumplimiento del centro de capacitación. |
| A | La empresa cuenta con un centro de formación propio, equipado con computadoras versátiles que puedan ejecutar simulaciones de procesos.. |
| R | El uso del centro de formación motivará a empleados de otras áreas a capacitarse para mejorar sus procesos. |
| T | La capacitación debe durar 1 mes y medio. |

:

* 1. **Objetivos de Recursos humanos**

Contando con el objetivo de reducción de horas hombre en el trabajo, y teniendo un ambiente disponible para capacitación, la empresa no debe omitir el factor de “resistencia al cambio” que puede presentarse en los empleados que encuentren difícil el aprender las nuevas herramientas informáticas, sobre todo en empleados que no hayan llevado carreras universitarias relacionadas a la informática.

|  |  |
| --- | --- |
| SMART | Descripción |
| S | Fomentar el interés de todos los analistas del área en aprender |
| M | Evaluaciones de conocimiento en el centro de formación. |
| A | El centro de formación cuenta con herramientas para el desarrollo de evaluaciones técnicas. |
| R | La empresa podrá darle seguimiento al conocimiento adquirido por el empleado, de esa manera podrá detectar retrasos en aprendizaje por dificultad. |
| T | La motivación debe ser continua. |

1. **Gestión integral por competencias**

El enfoque de estudio será el área de Comisiones, a continuación de detallan las funciones del área:

:

* Cálculo de pagos a socios comerciales por servicios de Instalación, mantenimiento, distribución, etc, de productos como celulares, modems, entre otros.
* Calculo de comisión por ventas a asesores, coordinadores, administradores y supervisores de puntos de venta, como también a sus jefes, subdirectores, gerentes, etc..

La importancia del área de comisiones recae en que influyen en el flujo monetario que paga la empresa, por lo que es vital dedicar más tiempo en el estudio de información, como consecuencia de automatizar sus procesos de pago.

* Capacidad de adaptación: Aceptar que deberá aprender a utilizar herramientas que probablemente signifique un reto aprenderlas.
* Trabajo en equipo: Es posible que los compañeros de trabajo presenten dificultades al momento de aprender, se debe estar dispuesto a ayudarles en caso de consultas.
* Creatividad: Las soluciones informáticas no comparten la misma estructura para todos los procesos, es decir, puede que ciertos casos necesitan de conocimiento más profundos y robustos para automatizarse.
* Comunicación; Es importante que el empleado encargado del proceso automatizado sepa documentar y transmitir la funcionalidad de lo implementado, evitando el desinterés a usar soluciones informáticas desarrolladas por otros.

Los conocimientos que debe tener el empleado son:

* Uso de PC básico: Relacionado a las funciones básicas de uso de una computadora: encendido, apagado, escritura, etc. Los conocimientos adicionales del programa específico a implementarse se desarrollaran en el centro de formación de la empresa.

1. **Plan de acción**
   1. **Plan de selección y atracción de talento**

Una vez capacitados los trabajadores, la empresa debe incluir los conocimientos al perfil de trabajador de área en caso se desee reclutar a un nuevo empleado. En el siguiente esquema se define los pasos para un buen proceso de reclutamiento relacionado a las habilidades informáticas:

|  |  |
| --- | --- |
| Proceso | Descripción |
| Perfil | Cualidades añadidas por búsqueda en automatización de proceso   * Autodidacta. * Conocimiento de X herramienta informática (en caso la herramienta sea de acceso público). * Conocimientos en documentación de procesos. * Conocimiento en mejoras de procesos. * Trabajo en equipo. |
| Canales | Páginas web de reclutamiento como Bumeran, Aptitus o Computrabajo. |
| Entrevistas | El entrevistador debe solicitar que el empleado haga mención de experiencias relacionadas a la automatización de procesos por medio de herramientas informáticas |
| Evaluaciones | Se debe usar el centro de formación de la empresa donde los candidatos puedan demostrar sus conocimientos en las herramientas adquiridas. En caso se trate de un software no disponible al mercado, la empresa deberá evaluar de acuerdo a las experiencias y aptitudes de los candidatos |

* 1. **Evaluación de desempeño**

El modelo de evaluación propuesto de acuerdo a los objetivos de la empresa en base a la automatización sería:

**Comunicación**

Argumenta utilizando datos, ejemplos y/o hechos que respalden su punto de vista.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| No muestra interés | En desarrollo | Desarrollado | Altamente desarrollado |

Escucha para comprender a los demás, prestando atención, manteniendo contacto visual y sin interrumpir al otro.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| No muestra interés | En desarrollo | Desarrollado | Altamente desarrollado |

Se asegura de entender la postura del otro, validando la información mediante preguntas exploratorias o de verificación.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| No muestra interés | En desarrollo | Desarrollado | Altamente desarrollado |

**Generación de soluciones**

Analiza la información necesaria para determinar si una situación es o no un problema.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| No muestra interés | En desarrollo | Desarrollado | Altamente desarrollado |

Busca y recopila información necesaria para analizar el problema.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| No muestra interés | En desarrollo | Desarrollado | Altamente desarrollado |

Propone alternativas de solución viables, creativas y efectivas, alineadas a la realidad del negocio.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| No muestra interés | En desarrollo | Desarrollado | Altamente desarrollado |

**Orientación al servicio**

Comprende la necesidad del cliente interno y/o externo y se involucra para satisfacerla.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| No muestra interés | En desarrollo | Desarrollado | Altamente desarrollado |

Soluciona las necesidades del cliente interno y/o externo de manera amable, ágil y efectiva.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| No muestra interés | En desarrollo | Desarrollado | Altamente desarrollado |

Genera herramientas para agilizar la obtención de información para la atención del cliente interno.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| No muestra interés | En desarrollo | Desarrollado | Altamente desarrollado |

**Trabajo en equipo**

Adapta su estilo de trabajo para priorizar la meta del equipo, demostrando disposición para ayudar y actitud positiva.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| No muestra interés | En desarrollo | Desarrollado | Altamente desarrollado |

Apoya en el cumplimiento de una tarea a sus compañeros, brindando su tiempo, conocimientos e interés para lograr la meta del equipo.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| No muestra interés | En desarrollo | Desarrollado | Altamente desarrollado |

Realiza un trabajo coordinado con su equipo, cumpliendo con los acuerdos establecidos de manera ágil, efectiva y óptima.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| No muestra interés | En desarrollo | Desarrollado | Altamente desarrollado |

Cabe mencionar que la evaluación de desempeño debe ser realizada y una considerable aleatoria de compañeros del área del empleado evaluado, de esa manera se reduce el error de conflicto de interés en caso se involucre el factor de amistad que no evalué adecuadamente puntos débiles del empleado.

* 1. **Plan de sucesión**

Se considerará principalmente el resultado de la evaluación de desempeño del punto ii. Adicionalmente, la empresa cuenta con una página web de perfil del trabajador propia de la empresa donde el empleado puede incluir sus habilidades interpersonales y técnicas. Al momento de hacer pública la necesidad de un nuevo empleado en determinada área, está podrá hacer pública los requisitos del empleado.

A continuación, se detalla las responsabilidades por parte de la empresa, área solicitante y del empleado en caso de cambio de puesto dentro de la empresa.

1. Empresa
   1. Disponer de un portal donde cada área pueda ver las disponibilidades labores en otras áreas.
   2. Hacer disponible la evaluación de desempeño del trabajador para el reclutador del área interesada.
   3. Fomentar la capacitación en su centro de formación, mediante cursos de acuerdo al mercado laboral.

1. Empleado
   1. Revisar pendientes y disponibilidad de información histórica en los procesos en los que haya trabajado.
   2. Documentar los flujos de procesos de los que estuvo responsable.
   3. Actualizar su perfil en el portal de empleabilidad de la empresa.

En caso de cese del empleado sin haber interés por parte de otros empleados de otras áreas, el jefe de área debe ser responsable de revisar la documentación de información histórica y desarrollo del proceso.

* 1. **Plan de fortalecimiento de habilidades de liderazgo**

1. **Conclusiones**

* La automatización de procesos requiere aprendizaje de nuevas herramientas, la empresa debe estar segura de reclutar nuevos empleados con las habilidades necesarias.
* La automatización de procesos involucra conocer como el software agiliza la operación, por lo que debe ser bien documentada para facilitar el aprendizaje del nuevo empleado.
* El aprendizaje de nuevas tecnologías puede generar resistencia al cambio, es vital fomentar la sinergia del área para promover la adquisición de nuevos conocimientos