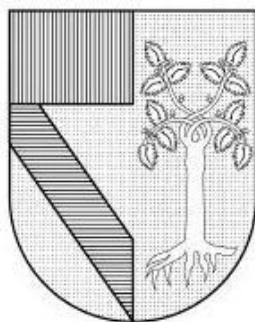


UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE PEDAGOGÍA



“RECUPERACION DE LA VIABILIDAD DEL NEGOCIO DE FABRICACION DE EQUIPOS DE PROCESO, ISOMETRICOS DE TUBERIA Y RECIPIENTES A PRESION, MEDIANTE LA CONSULTORIA EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS”

INFORME DE ACTIVIDAD PROFESIONAL

Q U E P R E S E N T A

I L E A N A O R T I Z R A M I R E Z

P A R A O B T E N E R E L G R A D O D E :

MAESTRO EN DIRECCIÓN DEL CAPITAL HUMANO

DIRECTOR DEL CASO:

Dr. DAVID RENE THIERRY GARCIA

Reporte de actividades Profesionales para obtener el grado de Maestra en Dirección Estratégica del Talento Humano

*“Recuperación de la viabilidad del negocio de fabricación de
equipos de proceso, isométricos de tubería y recipientes a presión,
mediante la consultoría en el área de Recursos Humanos”*

Ileana Ortiz Ramírez

Febrero 29, 2016

Agradecimientos

Al Dr. Rene Thierry por su tutoría, profesionalismo y ánimo constante.

A la Universidad Panamericana por la beca otorgada para mis estudios.

Al cuerpo directivo de la compañía Valter Naucalpan S.A de C. V. por darme el espacio y el tiempo para realizar mis actividades profesionales

A los profesores que participaron en este trabajo de actividad profesional

A los compañeros de trabajo y tutores por sus aportaciones.

Indice	Pag
<u>Portada</u>	<u>1</u>
<u>Dedicatorias y Agradecimientos</u>	<u>2</u>
<u>Índice</u>	<u>3</u>
<u>Informe de Actividad Profesional</u>	<u>4</u>
<u>Resumen</u>	<u>4</u>
<u>Reporte de actividad Profesional</u>	<u>5</u>
<u>Contenido y Estructura</u>	<u>6</u>
<u>Introducción</u>	<u>6</u>
<u>Justificación del Tema</u>	<u>6</u>
<u>Objetivos – finalidades</u>	<u>7</u>
<u>Esquema de presentación y desarrollo</u>	<u>7</u>
<u>Marco Contextual</u>	<u>8</u>
<u>Delimitar el campo temático</u>	<u>8</u>
<u>Donde (espacio), cuando (tiempo) y como (experiencia)</u>	<u>13</u>
<u>Apartado Teórico</u>	<u>15</u>
<u>Fundamento Teórico y sustento conceptual del tema</u>	<u>15</u>
<u>Propuesta de RRHH de Proyecto</u>	<u>26</u>
<u>Presentación de innovación (propuesta)</u>	<u>26</u>
<u>Evaluación de un Proyecto</u>	<u>46</u>
<u>Consideraciones Finales (experiencia)</u>	<u>48</u>
<u>Resultados</u>	<u>48</u>
<u>Consideraciones finales</u>	<u>48</u>
<u>Conclusiones</u>	<u>51</u>
<u>Fuentes de Información</u>	<u>53</u>
<u>Utilizadas para elaborar el informe</u>	<u>53</u>

Informe de Actividad Profesional

RESUMEN

Ante la necesidad de proponer un proyecto sustentable para la recuperación de salud financiera de la compañía Valter Naucalpan S.A. de C.V. El presente reporte de actividad profesional tiene como propósito aportar un modelo de uso del Gerenciamiento del Capital Humano para empresas medianas y pequeñas, dónde se buscó implementar los conocimientos de la maestrante y que realizó durante el tiempo de maestría, partiendo de cuatro categorías de análisis: 1) Human Capital Analysis 2) Behavioural Event Interview 3) Competency Based Human Resources Management 4) Balanced Score Card. Dichas categorías se infirieron a partir de los procesos implícitos en el proceso de cambio de gerenciamiento (Change Management). Para ello se hizo uso de la metodología Six Sigma fundamentada la cual permite que el trabajo de recuperación financiera se logre con datos y correlaciones demostrables. Con los resultados de la entrevistas tipo BEI se identificaron áreas de oportunidad para el modelo de negocio actual el cual está en los procesos de renovación y cambio para la compañía Valter Naucalpan S.A. de C.V. Otras aportaciones de este trabajo son el presentar una metodología para construir un modelo de negocio y del instrumento de recolección de la información enfocado no sólo a las tecnologías de medición de desempeño común.

Reporte de actividad profesional del maestrante Ileana Ortiz Ramírez

La maestrante que no tenía actividad profesional en el área de Recursos Humanos al inicio de la maestría en Dirección del Capital Humano y con especialidad en la administración del Talento Humano, así que tan pronto se inició el plan de estudios de esta maestría, se puso en contacto con el área de Recursos Humanos en la empresa en donde trabaja para ofrecer sus servicios de consultoría de RH sobre los aprendizajes que se fueron sumando conforme iba avanzando en los diferentes módulos de estudio que fueron parte del programa de estudio de esta maestría.

Sin embargo, a pesar del continuo interés y seguimiento de las propuestas al área de RH, no se pudo formalizar ningún proyecto de mejora, en alguna de las áreas de RH en la empresa para la cual trabaja, debido a que se tiene una organización matricial de todas las funciones de negocio y áreas de soporte teniendo sistemas de administración estandarizados en todos los países en donde la empresa tiene actividades de negocio y cualquier cambio en alguna de las oficinas de RH tendría que tener la aprobación de la oficina corporativa de la empresa. Aunque la organización opera en diferentes países en algunos casos si permite hacer adiciones a las guías funcionales corporativas de Recursos Humanos, sin embargo en México no se juzgó necesario ni conveniente dedicar tiempo al desarrollo de algunos sistemas de trabajo o a llevar a cabo algún proyecto de mejora de alguna área de Recursos Humanos en México.

Lo anterior hizo que la maestrante tuviera que buscar y encontrar alguna empresa que tuviera interés en evaluar alguna área de oportunidad de mejora en Recursos Humanos y que esta mejora tuviera impacto en los resultados de negocio, con la ayuda y/o el liderazgo de la maestrante como consultor en la materia se lograrían mejoras sustanciales a los resultados de negocio.

Esta iniciativa del maestrante se concretó en Julio del 2015 con la alta dirección de la empresa Valter Naucalpan, SA de CV, compañía que se dedica a la fabricación de equipos de proceso para la industria química, petroquímica de manufactura en general. Esta empresa se preselecciono por estar en proceso de crecimiento y con resultados de negocio con tendencia negativa al paso del tiempo. Después de hablar con el dueño de esta empresa, para saber si se interesaba en aceptar los consejos de un externo para la mejora en la administración de su área de recursos humanos y de llevar a cabo algunas sesiones de trabajo, se aceptó iniciar un proyecto para encontrar áreas de oportunidad de mejora en alguna de sus áreas de trabajo en a función de Recursos Humanos en la que se incluyera la administración del Talento Humano.

El acuerdo que se tuvo fue en iniciar un proceso de mapeo de las competencias de sus gerentes de negocio con el propósito de identificar alguna área de oportunidad de mejora en los resultados. Este proceso se sigue llevando a cabo con las acciones que se describen a continuación.

Contenido y Estructura del reporte

Introducción

Justificación del tema

Recuperación de la viabilidad del negocio de fabricación de equipos de proceso, isométricos de tubería y recipientes a presión de nivel de complejidad bajo y medio, mediante la consultoría en el área de Recursos Humanos.

La empresa Valter SA de CV (La Empresa) es una empresa familiar que lleva más de 24 años de existencia en el mercado nacional de fabricación de equipo de proceso para la industria química, petroquímica y de manufactura. Sus operaciones de negocio habían estado enfocadas al mercado nacional en los últimos 19 años, pero la tendencia del volumen de trabajo había ido declinando de manera importante, por lo que la dirección general de la empresa decidió expandir su enfoque del negocio al mercado global y diversificar su oferta agregando nuevas líneas de productos y como también servicios de ingeniería de proceso para los clientes que reciben mantenimiento, este servicio se proporciona a través de otra razón social de soporte a la fabricación de equipo de proceso modular y de especialidad.

Los resultados del negocio en los últimos tres años en términos generales han sido como sigue:

La empresa ha estado reduciendo su estructura organizacional para aligerar la carga de costo de la nómina y; de tratar de proteger su “expertise” operativo; y se han agudizado las tres principales áreas de oportunidad de mejora:

- a) Incumplimiento consistente en fechas de entrega;
- b) Índice de retrabajos (producción con mala calidad) están muy por encima de lo planeado, consumiendo tiempo, mano de obra y materiales no planeados y
- c) Los costos de producción están por encima de lo cotizado

La operación de negocio, está sustentada en el puesto de gerente de la Planta (no existe el puesto de gerente de operaciones), quien opera como hombre orquesta y un débil segundo mando que no tiene la capacidad de analizar los problemas y desarrollar opciones de solución para facilitar la toma de decisiones así como un grupo de operadores (que principalmente son personal eventual contratado por obra determinada) que siguen instrucciones y ejecutan el trabajo más con su propio estándar de trabajo que con el de La Empresa.

Objetivos (finalidades)

Por lo anterior, el maestrante logro llegar a un acuerdo con la alta dirección de la empresa acerca del objetivo de trabajo a desarrollar por el maestrante: **hacer un diagnóstico de la oportunidad de mejora al negocio de manera independiente de la función de Recursos Humanos** como una primera etapa de trabajo de consultoría. Este diagnóstico debía de ser entregado en el mes de febrero de 2016, habiendo iniciado en el mes de septiembre de 2015: así mismo este diagnóstico se preparó después de haber conocido de manera directa, la cultura organizacional de la empresa y de entender cómo se vive la visión, misión y valores de la compañía,

En este tiempo se convino llevar a cabo la primera etapa de la implementación de un mapeo de las competencias de los Gerentes que reportan al Gerente de la Planta de Valter.

Este reporte se presentó en el mes de febrero de 2016, a través de una muestra piloto, donde se pudiera apreciar la efectividad del plan propuesto por la maestrante.

En adición al mapeo de competencias, también se llevaría a cabo el arranque del proceso para crear la infraestructura y generar los datos que más adelante se puedan procesar con la herramienta: Human Capital Analytics*¹

Cabe señalar que un mapeo de competencias fue el elemento clave de generar interés a la alta dirección de Valter, sin embargo este reporte considera el cambio en la cultura organizacional

El análisis de competencias puede aprovecharse como recurso para diagnosticar la cultura organizacional y en su caso e iniciar el cambio en la cultura que las organizaciones desarrollan a medida que avanzan a través de sus ciclos de vida y hacer frente a las presiones de sus ambientes externos. Cada perfil de la cultura organizacional refleja atributos subyacentes: el estilo de gestión, planes estratégicos, clima laboral, sistema de recompensa, los medios de unión, liderazgo y valores básicos de la organización. Cambio de la cultura, entonces, requiere que estos diversos elementos de la cultura sean identificados. Esta tarea de identificación genera un desafío clave para que las personas interesadas inicien el cambio de cultura.

Esquema de presentación y desarrollo (modalidad)

La entrega del resultado de trabajo (práctica de la función de Recursos Humanos con el enfoque de Dirección del Capital Humano) se haría por escrito mediante el presente reporte, para lo cual se platicó con la Alta dirección de la empresa para hacerle de su conocimiento que el reporte final haría alcanzar el grado de Maestría.

El apoyo de la empresa Valter se dio a través de la comunicación que hizo a toda la organización para que brindaran el apoyo necesario y llevar a cabo la tarea de

investigación de las condiciones presentes del trabajo de valor agregado, así como la definición del cómo debían de operar las diferentes funciones de la empresa, y que con la guía de la consultoría de la maestrante se llevaría a cabo un trabajo de investigación de las áreas de oportunidad de mejora en la práctica y ejecución de sus procesos de negocio de la empresa, relacionadas directamente con los recursos humanos de la empresa.

También se proporcionaría la información que la maestrante considerara de valor para lograr entender a nivel de detalle cómo se desarrollaban las operaciones del negocio.

Marco Contextual

Delimitar el campo temático (empresarial)

Valter, al igual que la mayoría de todas las empresas, no solo en México, sino en el mundo, ha enfrentado un cambio mayor en la forma de hacer negocio, debido a la globalización de los procesos de compra para el tipo de equipo y servicios que Valter produce y vende. Los cambios se han dado principalmente en la forma en la que los clientes requieren los productos y servicios demandando lo siguiente:

Mejora en la productividad y consistentes con los índices que los fabricantes globales han logrado en este segmento.

Reducción radical de los tiempos de fabricación.

Poder de negociación que los clientes han ganado en esos últimos cinco años por la globalización generalizada de todos los mercados.

En el inicio de sus operaciones de negocios, Valter estuvo aprendiendo de sus clientes corporativos, por lo que tomo la decisión de emitir políticas, visión, misión y valores de la empresa parecidas y equivalentes a las de sus clientes; este hecho le ha permitido no solo sostener su participación del mercado, sino crecer y diversificar sus negocios en estos 24 años de vida. Como referencia a continuación podemos ver, las políticas, la visión, misión y valores de Valter:

MISIÓN

Proporcionar nuestros productos y servicios a través de un grupo de empresas especializadas, que trabajan en equipo, respaldadas con personal competente, con tecnología, sistemas e infraestructura de vanguardia que satisfaciendo y/o excediendo las necesidades y expectativas de nuestros clientes en los sectores industrial, comercial y de servicios, cumpliendo las expectativas de colaboradores, proveedores, comunidad y accionistas.

VISIÓN

Ser el grupo empresarial preferido por los clientes en los segmentos de negocio y de mercado al que concurren los negocios del grupo, en una búsqueda de manera constante del liderazgo de nuestras empresas.

Enfocadas para lograr una ejecución perfecta de nuestro trabajo y entregar todos los días un valor agregado percibido y reconocido por nuestros clientes.

Reconocidos por nuestros clientes, colaboradores, proveedores, comunidad y accionistas como empresas especializadas, rentables, con crecimiento sostenido y ordenado, innovadoras, honestas, confiables y eficaces y con un alto sentido de responsabilidad integral, que propicien relaciones de mutuo beneficio de largo plazo.

VALTER - PRINCIPIOS Y VALORES

VOCACIÓN AL CLIENTE: la actitud de servicio de nuestro personal nos permite dar valor agregado en forma consistente a nuestros clientes, dando solución y respuesta inmediata a sus requerimientos y necesidades sintiéndolas como propias.

COMPROMISO: Es la responsabilidad para cumplir los acuerdos contraídos en tiempo, forma y contenido, con los clientes, colaboradores, accionistas, comunidad y proveedores.

ÉTICA: Dirigimos todos nuestros procesos bajo principios de integridad, profesionalismo y honestidad de acuerdo con las regulaciones y normatividad aplicable.

RESPECTO: Reconocemos la integridad y derechos de nuestra gente, nuestros clientes, nuestros proveedores y de nuestra comunidad en forma justa, considerando su individualidad y principios.

SEGURIDAD: Nuestra principal responsabilidad es la ejecución confiable de servicios y actividades que salvaguarden la integridad física del personal, de nuestros clientes y la comunidad, cuidando el medio ambiente y las instalaciones.

CALIDAD: Satisfacer sistemáticamente los requerimientos del cliente, promoviendo la innovación, mejora continua y cumpliendo con los estándares establecidos.

TRABAJO EN EQUIPO: Fomentar la interacción de nuestros colaboradores, involucrando a clientes y proveedores de una manera efectiva que impacte en mejores resultados para la organización.

RENTABILIDAD: Operamos todos nuestros procesos con enfoque de maximizar las utilidades y el crecimiento sustentable a través de sistemas de administración y control de los bienes y recursos.

POLÍTICA DE CALIDAD

Nos enfocamos a la solución de las necesidades de nuestros clientes (internos-externos) y a proporcionar un soporte que contribuya al logro de sus objetivos; comprometidos a proporcionarles servicios y productos que cumplan con los estándares de calidad establecidos en la negociación, trabajando en forma efectiva y segura a través de un Sistema de Gestión de Calidad.

Buscamos constantemente con una actitud proactiva, la innovación y la mejora continua a través de la creatividad y los cambios necesarios en sistemas, procesos y metodologías, que permitan lograr dar valor superior a nuestros clientes y accionistas, generando su lealtad y lograr una posición global y competitiva.

POLÍTICA DE SEGURIDAD

La seguridad, la calidad, el costo y el tiempo de entrega, tienen la misma importancia; en caso de alguna discrepancia entre estas, la seguridad tiene prioridad, por lo que debemos administrar los riesgos con una planeación adecuada que permita cumplir con todo.

Es responsabilidad es de línea, por lo que cada uno de nosotros es responsable de la integridad de nuestro grupo de gente de nuestras instalaciones, y de nuestros clientes así como de la comunidad.

Por lo tanto la prevención de accidentes debe ser una actitud que forme parte de nuestras actividades diarias, cumpliendo con nuestras políticas y procedimientos, con los de nuestros clientes, con la reglamentación vigente y respetando nuestro entorno ecológico.

POLITICA DE RECURSOS HUMANOS

Todo el personal que se integre a alguna de nuestras empresas, deberá contar con el perfil, experiencia, actitud y lealtad requeridos en el puesto. Deberá vivir los

principios y valores de nuestra empresa, así como tener un alto sentido de servicio al cliente y respetar y cumplir con los lineamientos legales.

Para el desarrollo de los integrantes de nuestra empresa se aplican programas que nos permiten seleccionar, evaluar y desarrollar al personal con alto potencial y capacidad, para retener y acrecentar el capital intelectual.

La única observación que podemos hacer por ahora respecto de la visión, misión, valores y políticas, es que en las operaciones de negocio que Valter está llevando a cabo diariamente se aplican poco y cuando surge alguna duda sobre el cómo proceder y decidir es cuando las prioridades de negocio entran en conflicto además no se utilizan como medio para conciliar los diferentes puntos de vista y asegurar que los negocios de Valter y sus operaciones sean consistentes. Lo que significa una recomendación de mejora.

En cuanto al tamaño actual del grupo industrial Valter, podemos decir que es un negocio que vende anualmente 350 Millones de pesos considerando las ventas de los cuatro negocios que lo integran, los cuales son Valter Mantenimiento Industrial, Valter Ingeniería y Construcción, Valter Fabricación, Valter Maquinaria y equipo.

De estos cuatro negocios, el negocio que más inversión en activos fijos tiene es Valter Fabricación y es la empresa que más reto tiene para recuperar la viabilidad de negocio que logro tener en años anteriores, cuando era un taller de fabricación de equipos de proceso de menor grado de complejidad que los que ahora ofrece al mercado, para clientes locales que tenían menores requerimientos y poder de compra comparados contra los que demanda ahora el mismo mercado local.

El grupo industrial al que pertenece Valter tiene una organización mixta entre matricial y de organización independiente, ya que cada negocio tiene su propia organización para todas las operaciones productivas, pero la función Financiera y la de Recursos Humanos opera de manera centralizada para todos los negocios.

En el caso de la organización de Recursos Humanos tiene la función de administrar el personal de los negocios y que tengan el soporte que se requiere para el pago de nómina así como la administración en general de las prestaciones que tiene establecidas el grupo industrial que son pocas que exceden a las que se otorgan por ley. Y cuentan con el esbozo de descripciones de puesto, pero que no sirven para la contratación de nuevo personal, ni como referencia para el plan que tienen de evaluación del desempeño, que no se hace en la empresa. Tampoco se cuenta con un plan de comunicaciones, en donde de manera formal se comparta al personal, los objetivos de negocio, ni las estrategias de negocio, aunque si se comenta de manera informal si los resultados en términos generales van bien o mal, lo cual genera que cada empleado entienda diferente de hacia a donde se dirige la compañía y como va los resultados a lo largo del año.

El contexto del mercado de productos y servicios al que concurren los productos y servicios de Valter ha cambiado de manera sustancial en los últimos cinco años, de manera que ahora los clientes buscan suministro en otros países con proveedores extranjeros competitivos, al menos próximos al nivel de competitividad que están

buscando, situación que facilita su estrategia de crear tensión competitiva en eventos de subasta inversa operada en ambiente de internet o bien en esquemas de selección en varias fases, creando una atracción alta con proveedores que algunas veces no llegan a saber contra quien están compitiendo para ganar un contrato o pedido.

El mercado de equipos de proceso que se fabrican bajo el esquema de “make to order” (Empresas de manufactura que produce cierto equipo y/o materiales solo bajo pedido) y hace que los proveedores de estos productos tengan que producir lo ordenado en cada orden de compra como un proyecto teniendo que estandarizar procesos, para producir equipos que muy pocas veces se hacen en más de una vez.

Por decisión de su dirección, Valter decidió emprender el cambio de mercado con el cual hacer negocios, teniendo desde hace dos años como objetivo llegar a ser un proveedor altamente competitivo para clientes corporativos nacionales y clientes globales. Este cambio de estrategia de negocio hizo que los precios, términos condiciones con los que pueda llegar a ganar alguno de los concursos en los que participara tuvieran cambios sustanciales como:

- a) Calidad certificada por organizaciones reconocidas globalmente,
- b) Tiempos de entrega muy cortos comparados con los tiempos para los que tiene competencia probada y
- c) Precios bajos para aspirar a ganar un contrato, que al momento de integrar y confirmar su oferta debe de sacrificar sus márgenes, dejando el precio apenas ligeramente arriba de su punto de equilibrio.

Sin embargo, debido a que su tecnología de procesos de fabricación y la capacidad de su personal para ejecutar dichos procesos ha cambiado muy poco de los procesos y capacidad que tenía cuando operaba como taller, consistentemente tiene problemas de cumplimiento con la calidad (teniendo que hacer reparaciones para corregir lo que no se produce bien al primer intento) y con los tiempos de entrega, lo que implica que tengan que agregar personal para compensar el atraso que se genera por la mayor lentitud con la que su personal puede ejecutar el proceso de fabricación, ahora como fabrica, y por ende tener mayores costos de producción a los que habían presupuestado y ofrecido a sus clientes.

Lo anterior también implica que lo que debería lograrse en materia de utilidad no llegue siquiera a punto de equilibrio, debiendo afrontar en la mayoría de los casos pérdidas de operación.

Desde luego que se han hecho investigaciones de los cambios y mejoras que debían hacerse para salir de esta situación, pero, debido a la velocidad de aprendizaje de su gente y de mejora de sus procesos de fabricación son más lentos que la velocidad con la que cambia la demanda de sus clientes, esta situación se ha vuelto crítica para sostener la viabilidad de negocio, no obstante que se sabía que se tendría una curva de aprendizaje para levantar el estándar de capacidad del proceso y de su gente para igualar a la de sus competidores globales.

Dónde (espacio), cuándo (tiempo) y cómo (experiencia)

El proceso que seguimos para lograr el objetivo de este reporte de actividades fue también el objetivo para Valter ya que aceptaron la oferta para mejorar su competitividad a través de la Administración de sus Recursos Humanos, aprovechando la situación en la que se encontraba debido a las condiciones de apremio y lograr encontrar una fórmula/estrategia para sacar a su empresa de la situación de inviabilidad de negocio en la que había entrado.

En agosto de 2015 – nos acercamos a Valter para buscar una oportunidad para poner en práctica lo aprendido en la Maestría en Dirección del Capital Humano – Especialidad en Desarrollo del Talento Humano, para lo cual le preguntamos a Valter que apoyo necesitaba en el área de Recursos Humanos.

La respuesta de Valter fue:

Dar un giro positivo al negocio de fabricación de equipos de proceso para calificar como proveedor aprobado de clientes globales. Y para lograrlos se entiende que se tienen que levantar los estándares de operación de las métricas de desempeño más importantes como son:

- Tiempo: la capacidad de su proceso y lograr fabricar equipos en un tiempo record para con sus clientes, en vista de que la competencia marca el estándar de tiempos de entrega
- Calidad: El aseguramiento de calidad para reducir el porcentaje de re-trabajos, cumpliendo con la calidad que los clientes tienen establecido (de fabricar todas las partes de sus productos y el ensamble bien y a la primera).
- Costos: La ejecución de los procesos para asegurar que la fabricación se haga con los costos que se hayan considerado en la cotización que logro alcanzar el nivel de precio que el cliente haya aceptado y con el que finalmente se hayan firmado los contratos de compra – venta.

Era claro que si se excedían en costos, debido a que tenían que utilizar más personal para compensar el atraso en los tiempos de fabricación y repetir la manufactura de algunos, invariablemente estarían reduciendo su utilidad hasta el punto en que dicha utilidad se convertiría en pérdida.

Y al preguntar por dónde podríamos empezar el proceso de ayuda para mejorar en las áreas que tuviera identificadas con oportunidades de mejora, la respuesta fue:

1. Por donde mires encontraras que hay oportunidad de mejora
2. Preparar a la organización para convertirla en una empresa institucional que toma sus decisiones en base a un balance de poder entre dueños y quienes operan la empresa (grupo de negocios), llevando a cabo el relevo del modelo de empresa familiar operada y administrada por el fundador y dueño de la empresa por una empresa institucional en un tiempo de 2 a 3 años, es decir esta transición ocurra antes de que termine el tercer cuarto del año 2018.
3. Consolidar los resultados de los negocios del grupo, haciendo los ajustes necesarios en las estrategias, en los puestos de la alta administración y puestos clave de las operaciones según se juzgue necesario, así como en el

modelo de ejecución de las operaciones de negocio para asegurar los resultados y el cumplimiento de las estrategias a corto y largo plazo.

4. Convertir a Valter en compañía referente en el mercado mundial de la fabricación de equipo de proceso y de bienes de capital low-mid-high end (de baja, media y alta tecnología y complejidad de fabricación) y calificada como empresa competente en los parámetros de desempeño típicos para este tipo de empresa.
5. Crecer a través de la ejecución exitosa de las iniciativas de mejora que se hayan identificado como las que más impacto lograran de cambio hacia el perfil de empresa que cumple con el modelo de empresa institucional y de los objetivos que el actual Director General ha establecido, aprovechando al máximo lo que actualmente tiene la empresa como sus fortalezas: atención al cliente y organización que se adapta al cambio con facilidad y sistemas de operación flexible que le permite adoptar el perfil de proveedor que sus clientes prefieren.
6. Fijar los pilares de la nueva empresa hacia el logro de los objetivos de largo plazo: entre otros, crear su propio modelo de negocio en donde su capacidad de crear su propia tecnología de proceso sea el motor de su crecimiento y lograr que su fortaleza principal como negocio sea su organización con alto nivel de competencia como equipo y de manera individual de todos sus empleados.

Como la maestrante no conocía la forma de operación de la empresa, se acordó empezar a visitar a la empresa y platicar con algunos de sus empleados clave para entender cuáles eran los problemas centrales y recurrentes que derivan en los resultados no deseados y que crean las áreas de oportunidad de mejora más importantes, así como entender el ambiente de trabajo y sobre todo levantar un mapa de las competencias del personal clave de la empresa, de manera con esta información y elementos pueda identificar las áreas de oportunidad de mejora reales y a nivel de causa raíz, que le permita diseñar el proceso de cambio y el plan de trabajo para lograr prestar la ayuda solicitada de manera ordenada.

Para no inhibir el punto de vista de mejora que pudiéramos identificar en su organización y/o tecnología de proceso, la gerencia de Valter nos recomendó que la identificación de las áreas de oportunidad fuera hecha de manera independiente a la perspectiva que tuviera su área de Recursos Humanos.

Acordamos elegir un alcance inicial previo para poder hacerle una propuesta de mejora después de conocer a mayor detalle sus operaciones de negocio, el cual quedaron como se indica a continuación:

1. Mapear las competencias del personal clave, acción que permite conocer el nivel de conocimientos, habilidades y las características personales de los empleados de la empresa, y también facilita el entendimiento de los factores contribuyentes al mal desempeño de la compañía como negocio, así como la identificación de las reales fortalezas y debilidades de la empresa.
2. De manera conjunta con la Dirección de la empresa, se determinó delinear las competencias técnicas que Valter más necesita que su gente tenga para aspirar, a iniciativas mejor implementadas y se puedan alcanzar el nivel de competencia que sus competidores globales han establecido como el nivel de referencia del mejor en su clase. En este objetivo, la definición final, se haría en forma conjunta con sus

especialistas en el proceso de fabricación y eventualmente con la asistencia técnica de especialistas externos.

3. Desarrollar tecnología propia para los procesos de fabricación de sus productos, en virtud de que solo copiando a otras fábricas, será un proceso en el que será muy difícil lograr la consolidación de un sistema de fabricación exitoso, si siempre lo estamos cambiando porque otros han desarrollado una mejora a su proceso.
4. Una vez determinada la diferencia entre las competencias de su personal clave y el nivel de competencia modelo que deben tener los empleados para poder desarrollar su trabajo de guía, trabajaremos para lograr reducir esa brecha de manera importante, replicando las competencias del personal que ahora aportan una muy valiosa contribución al valor agregado de los productos y servicios que Valter entrega a sus clientes, para que pase con las empresas que lo lograron en los casos de éxito que hemos compartido como referencia del uso de esta herramienta de mapeo de competencias.
5. Una vez alcanzado llevar a cabo el mapeo de competencias al 80% del personal clave y en puestos clave y habiendo implantado algunos sistemas de administración: tal como Gestión Directiva, Balanced scorecard y Planeación Estratégica, podremos arrancar el proceso para implantar Human Capital Analytics ^{*1} en la organización de Valter, para aprovechar de la mejor manera posible los datos que se tendrán disponibles en los que se relacionan los medidores de desempeño con la contribución directa de los empleados, facilitando la identificación de nuevas áreas de mejora en la administración del capital humano como principal recurso para lograr nuevos niveles de desempeño de los negocios.
6. Con la ayuda de la herramienta Human Capital Analytics, se podrá seguir trabajando en objetivo de la empresa a mediano y largo plazo para llegar a ser un proveedor de equipos de proceso, referente globalmente, tal como lo han hecho las empresas que de manera exitosa lograron aprovechar esta herramienta para lograr resultados negocio excelentes con el mejor aprovechamiento de su Capital Humano.

Apartado teórico

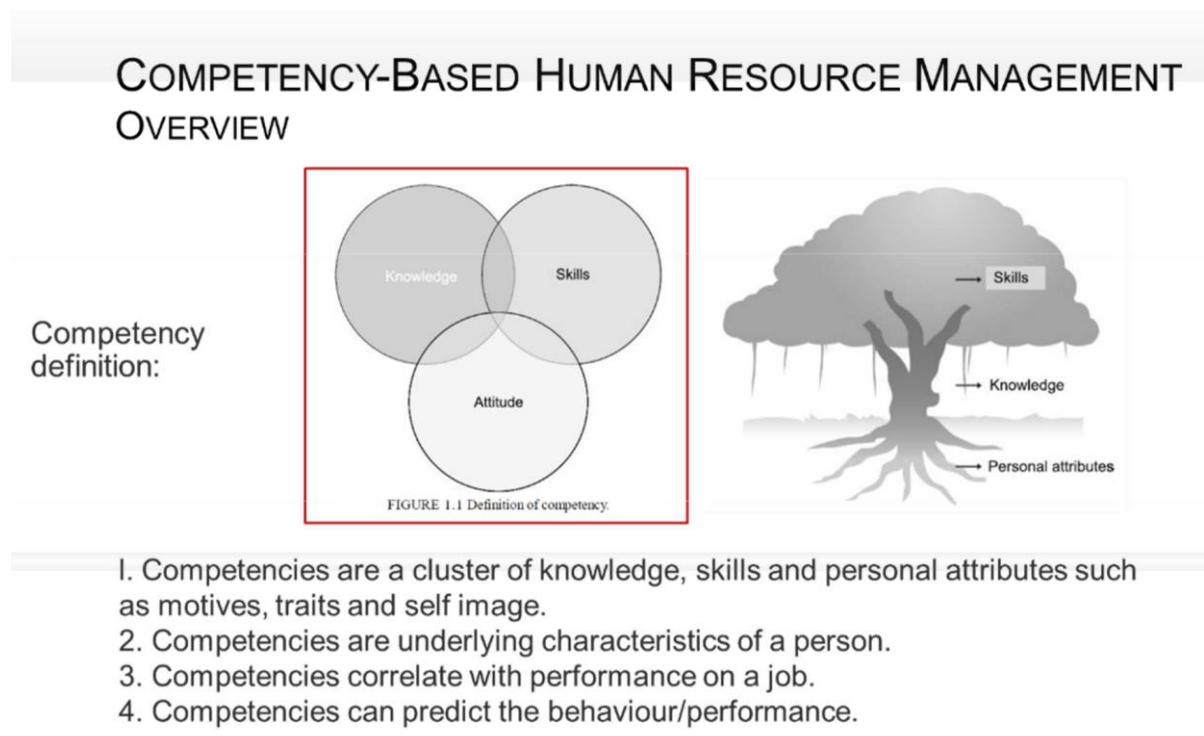
Fundamento teórico y sustento conceptual del tema

Haciendo referencia al tema central de este reporte de actividades, “Recuperación de la viabilidad del negocio de fabricación de equipos de proceso, isométricos de tubería y recipientes a presión de nivel de complejidad bajo y medio, mediante la consultoría en el área de Recursos Humanos que la maestrante había ofrecido”, el fundamento teórico del trabajo que empezamos a desarrollar para la empresa Valter, fue el identificar en donde estaban las áreas de oportunidad de mejora en los conocimientos del personal de la organización de empresa que ha experimentado los resultados de negocio y que han quedado muy por debajo de sus objetivos, para esto utilizamos el modelo que ofrece el libro “Competency-Based Human Resource Management”^{**3} y que fue la referencia para uno de los módulos de la maestría, mismo que considero que tiene mucha aplicación, especialmente para las empresas, como Valter, que participan en un mercado global y que enfrentan a la competencia

que establece continuamente nuevos niveles de competencia o “benchmark” del mercado de dicho segmento.

El sustento teórico de este modelo está representado por las figuras que lo explica muy bien a continuación:

Figura 1.1 Competencias basadas en el liderazgo y gerencia de Recursos Humanos
Conocimientos/ aptitudes / comportamientos



*3.- SRINIVAS R. KANDULA, **Competency-Based Human Resource Management**
PHI Learning "Delhi-110092 - 2013"

Como complemento de este sustento, en el proceso de comunicación del proyecto de consultoría para el cliente Valter, se contó una de las historias de éxito que ilustra cómo se aplica y cuales puedan ser los beneficios de su uso como metodología adoptada como herramienta estándar en la administración de los recursos humanos.

El concepto teórico del Mapeo de Competencias, tuvo buena aceptación por la Dirección de Valter, sin embargo, el plan de trabajo no solo considera el mapeo de competencias, también incluye la revisión del modelo de negocio y la planeación estratégica de la empresa. Estos documentos harán referencia a los recursos humanos y estarán considerando al Capital Humano como el recurso más importante del negocio, para

lograr llegar a ser el proveedor preferido de sus clientes en todos los productos y servicios con un perfil de competencias clave consistentes con la suma de competencias de toda la organización.

Esta propuesta de trabajo por hacer, fue aceptada desde que se presentó, aun cuando faltaba determinar los recursos necesarios para su implantación y la serie de cambios que tendrían que aceptarse de manera formal, porque esta decisión pasara a formar parte de la próxima revisión de su plan estratégico para los próximos 24 - 30 meses, tiempo que se juzga necesario para poder implantar el plan completamente.

Inicialmente el proceso mapeo de las competencias se planeó para llevarlo a cabo únicamente con el personal que ocupa los puestos de gerente y que reportan a la gerencia de la planta, pero conforme llevamos a cabo este mapeo, se vieron los beneficios y las bondades del modelo, para recabar información relevante tanto del personal, como de la presencia o ausencia de competencias asociados a los casos de éxito y de éxito lo logrado que se requieren contar y analizar como parte el proceso BEI (Behaviour Event Interview), entonces se decidió ampliar el alcance para agregar a personal clave y personal en puestos clave.

Por los resultados de los primeros mapeos y la presentación que se hizo a la alta gerencia de Valter sobre el proceso completo de Competency-based Human Resource Management, se entendió que el mapeo era solo una parte del modelo completo y más adelante con ayuda de la organización de Recursos Humanos se llevaría a cabo la implementación completa, modelo que se comparte a continuación

Figura 1.2 Concepto integral de la gestión de competencias Mapeo / Modelaje / entrevistas /aplicación

COMPETENCY-BASED HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OVERVIEW

The concept of competency-based HRM

It is explained in four parts as shown in below

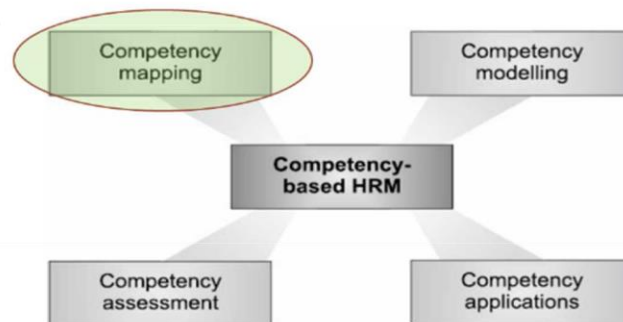


Figure 1.3 Design of the Model.

*3.- SRINIVAS R. KANDULA, Competency-Based Human Resource Management PHI Learning "Delhi-110092 - 2013"

El segundo elemento teórico que la maestrante consideró apropiado implementar en la empresa Valter, considerando que el nivel de competencia que esta empresa había decidido enfrentar de competitividad global, en donde se requiere que todo el equipo de trabajo sea altamente competitivo, fue el modelo recomendado por el autor de Human Capital Analytics^{*1}, considerando las aspiraciones de la empresa para posicionarse como proveedor referente en el mercado global en un ambiente de mejora continua .El fundamento teórico y sustento de este segundo elemento está representado en la figura que a continuación se comparte como figura 2.1 y que muestra las etapas de su implementación.

Figura 2.1 Human Capital Analytics Etapas de evolución en el proceso

HUMAN CAPITAL – ANALYTICS OVERVIEW

"Information is the oil of the 21st century, and analytics is the combustion engine – pursuing this strategically will create an unprecedented amount of information of enormous variety and complexity" - Peter Sondergaard, senior vice president, Gartner; quoted in the Register

Process:

- 1.- Anecdotes or storytelling
- 2.- Scorecards and dashboards
- 3.- Benchmarks
- 4.- Correlations
- 5.- Causation
- 6.- Predictive analysis
- 7.- Optimization

[Exhibit 1.1](#) Continuum of Human Capital Analytics



*1.- Gene Pease - Boyce Byerly - Jac Fitz-enz
Wiley & Sons, Inc 2013

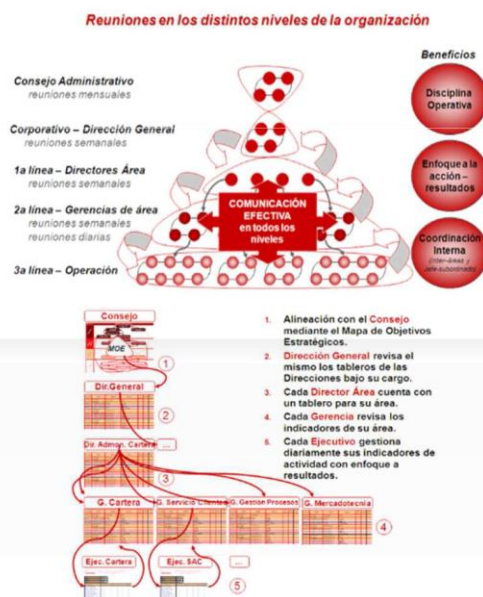
Human Capital Analytics John

Sin embargo, debido a la complejidad para implantar este modelo, cuando no se cuenta con un sistema formal que monitoree las métricas de desempeño y publique a toda la organización en pizarrones el desempeño de las operaciones del negocio, para sustentar la mejora continua, se decidió conjuntamente con la Dirección General de Valter el implementar tres módulos de un sistema de administración formal: i) "Balanced scorecard" *4, metodología cuyo fundamento teórico queda explicado por la frase "no se puede mejorar lo que no se mide"; ii) Planeación estratégica y iii) Sistema de Gestión Directiva, previamente a la implantación del modelo de Human Capital Analytics. También se comparte el modelo de implantación de estas tres herramientas.

iii) Sistema de Gestión Directiva

Sistema de Gestión Directiva

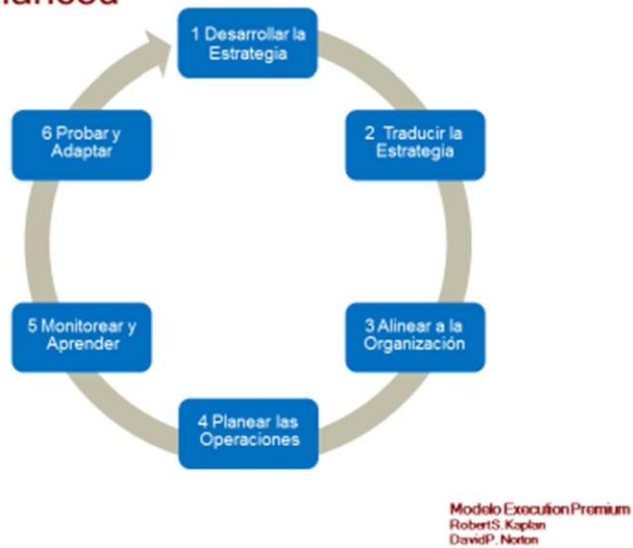
➤ Implementación de un sistema estructurado de juntas operativas y de revisión de resultados utilizando el tablero de indicadores y reportes desarrollados.



Grafica proporcionada por Artibus Consulting

- i) Balanced ScoreCard
- ii) Modelo de Planeación Estratégica

Metodología de Planeación Estratégica y Balanced ScoreCard



Graficas proporcionadas por Artibus Consulting

Los procesos Planeación Estratégica, Balanced ScoreCard y Sistema de Gestión Directiva que generaran los datos para que Human Capital Analytics pueda ejecutarse se empezaron a implementar en paralelo con Competency-based Human Resource Management

Figura 2.1 Proceso de Tarjetas de Medición (Score Cards) y publicación - Tablero

4 Planear las Operaciones

Procesos Alineados a la Estrategia:



Grafica proporcionada por Artibus Consulting

En el diagrama anterior están marcados con óvalos en color verde claro, el proceso de Scorecard y dashboard *4 asociado a la estrategia de negocio.

Plan para la implantación de Human Capital Analytics

Es decir, que para la implantación de Analytics se necesitaba estandarizar primero el proceso de generación de datos de las operaciones de negocio, desde la formalización del proceso de desarrollo y revisión de la planeación estratégica del negocio hasta la entrega de productos y servicios a los clientes y el registro de los resultados de negocio que se generaron, proceso que se está llevando a cabo y concluirá en Junio de 2017. Mientras tanto se están llevando a cabo varias sesiones de trabajo de la maestrante con la alta gerencia de Valter, porque aun cuando este trabajo no es parte de la responsabilidad de una función de Recursos Humanos estratégica, tiene que fungir como consultor de negocios para que se formalicen correctamente estos procesos de administración de la operación de los negocios y los datos que generen si serán responsabilidad del área de Recursos Humanos ya con el enfoque de función estratégica del negocio que es donde pertenecen, la administración por competencias y Human Capital Analytics*¹ (la Analítica de efecto en los resultados del negocio del Capital Humano), como procesos de administración estratégica del negocio.

Es importante hacer notar, que Valter en breve tendrá la información del comparativo de calidad, tiempos de entrega y costos de su fábrica contra los de la competencia global y esto indicara a Valter la diferencia de su desempeño operativo contra el de su competencia y se enfoque en los parámetros de desempeño donde más diferencia tenga y a través de ciclos sucesivos de iniciativas y proceso de mejora en sus parámetros de desempeño, incluidas la rentabilidad del negocio que deberá observarse una mejora dinámicamente a través del tiempo.

Este comparativo lo están entregando al menos una vez al año los clientes con los que Valter ha desarrollado una relación como asociados de negocio, logrando así que los mismos clientes tengan el interés genuino en ayudar a desarrollar la competencia de Valter como proveedor competitivo y socio de negocio para el corto y largo plazo.

No menos importante es ahora, el tener que hacer énfasis con la alta gerencia de Valter que los procesos de Human Capital Analytics*¹ son muy importantes y nos basaremos en los siguientes pasos:

Correlación. – Identifica que variables del proceso de fabricación son significativas estadísticamente analizadas y afectan negativamente al costo / tiempo de entrega / o calidad de los equipos

Causación. – Nos indicara el tipo de variable que afecta el proceso de fabricación en términos de: Proceso, Gente, Sistemas, prácticas de trabajo, Cultura entre otros

Análisis Predictivo.– Nos indicara que acciones a corto y mediano plazo deben de controlarse a través de un modelo matemático que nos permita mejorar el valor de Y (Variable a Controlar costo /tiempo / Calidad)

Optimización.– Permitirá que a través del control del proceso se mejoren las desviaciones.

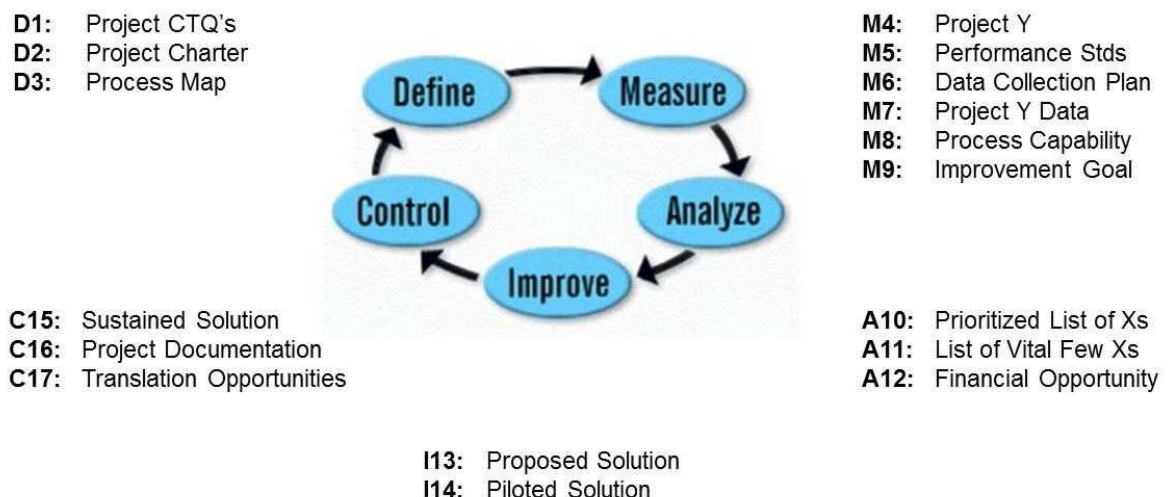
Lo descrito anteriormente será incluido en el diseño de la creación de las bases de datos asociados al desempeño operativo de todos los empleados que intervienen en el proceso de valor agregado, incluidos los que están en áreas de soporte, así como

en el diseño de las herramientas para procesar dichos datos y la creación de algoritmos para dicho procesamiento y contaremos con el apoyo de los muchos métodos de cálculo que se sustenta en el libro Matemáticas Aplicadas a los negocios, las ciencias sociales y de la vida*⁵

Six Sigma – Como herramienta para la implantación de Human Capital Analytics

Cabe señalar que se tendrán que llevar a cabo por personal altamente capacitados, con experiencia en procesos de Six Sigma y con nivel mínimo de Black Belt, un proyecto de analítica paramétrica y no paramétrico para encontrar la causación que infiere de manera representativa a la desviación de la variable a controlar (Big Y).- *⁶ Six Sigma DuPont's Methodology, as part of DuPont's Six Sigma certification process

Figura 3.1 Six sigma metodología El DuPont de Nemours



*⁶ Six Sigma DuPont's Methodology, as part of DuPont's Six Sigma certification process

Se acordó con la Dirección General de Valter que la implantación de la función de Human Capital Management*⁷, hacer uso de una de las herramientas de estadística más probadas para el diseño estadístico del comportamiento de las variables de los procesos, asociadas a la efectividad del desempeño de los empleados y de la necesidad de contar al menos con un recurso que tuviera una certificación como Six Sigma Black belt para esta responsabilidad, así como el software apropiado para llevar a cabo el análisis estadístico correspondiente, tal como Minitab, entre otros. También es importante hacer notar que toda la información y datos asociados al desempeño operativo de cada empleado deberán ser procesados con la técnica de Analytics usando los recursos de las empresas que hacen este servicio de outsourcing.

Recursos Humanos como soporte para la implantación de estos fundamentos teóricos

Muy consciente esta la Dirección General de Valter de que no hay ninguna función del área de Recursos Humanos que no se relacione con todos y cada uno de los paramentos de desempeño de manera integral. Y que detrás de cada métrica de desempeño está asociada a la competencia de los empleados siendo este el principal recurso del negocio de Valter.

También la Dirección general de Valter está muy consciente que en la actualidad tiene a una organización y empleados que tienen como prioridad atender las necesidades de sus clientes y que por haber centrado toda su atención a esta estrategia de negocio, no ha desarrollado suficientemente a sus empleados y a su organización para poder competir exitosamente en los mercados globales, aprovechando al máximo el potencial de todos y cada uno de sus empleados y de sus competencias.

Herramienta Principal para lograr la transformación de la organización de Valter y del desarrollo de su personal

Por lo anterior el fundamento teórico de la propuesta de mejora ofrecida y recomendada a Valter por la maestrante como recurso para arrancar la transformación de Valter como negocio, fue un modelo para la gestión del cambio como estrategia promovida y liderada por Dirección General Valter. El modelo seleccionado fue **Change Management**^{*8} y que sustenta el cambio en todo su sistema de administración y de toda la organización.

El concepto de este modelo, es para sustentar el principio que todos los elementos de la gestión del negocio están interrelacionados entre ellos, ya que no podemos progresar en el área de desarrollo de los empleados, sin que se tenga que revisar y mejorar el área de compensaciones y la función de administración del talento.

En realidad no importa tanto seleccionar por dónde empezar a mejorar el sistema integral de la administración de los recursos humanos de la organización, sino que en incrementos pequeños de cambio y en todas las funciones, mediante el proceso de cascadeo abarcando a todos los empleados y todas las etapas de los procesos de valor agregado empezaremos a mejorar en un tiempo razonable a través de beneficios medibles en productividad desde las primeras etapas del proceso de ejecución del cambio.

De esta manera, también se logrará elevar el nivel de efectividad y competencia del Sistema de Administración de los Recursos Humanos, aprovechando la atención que los empleados le prestan al área de Recursos Humanos y a la alta administración de la empresa, queriendo saber que tanto les importa a la organización sus empleados.

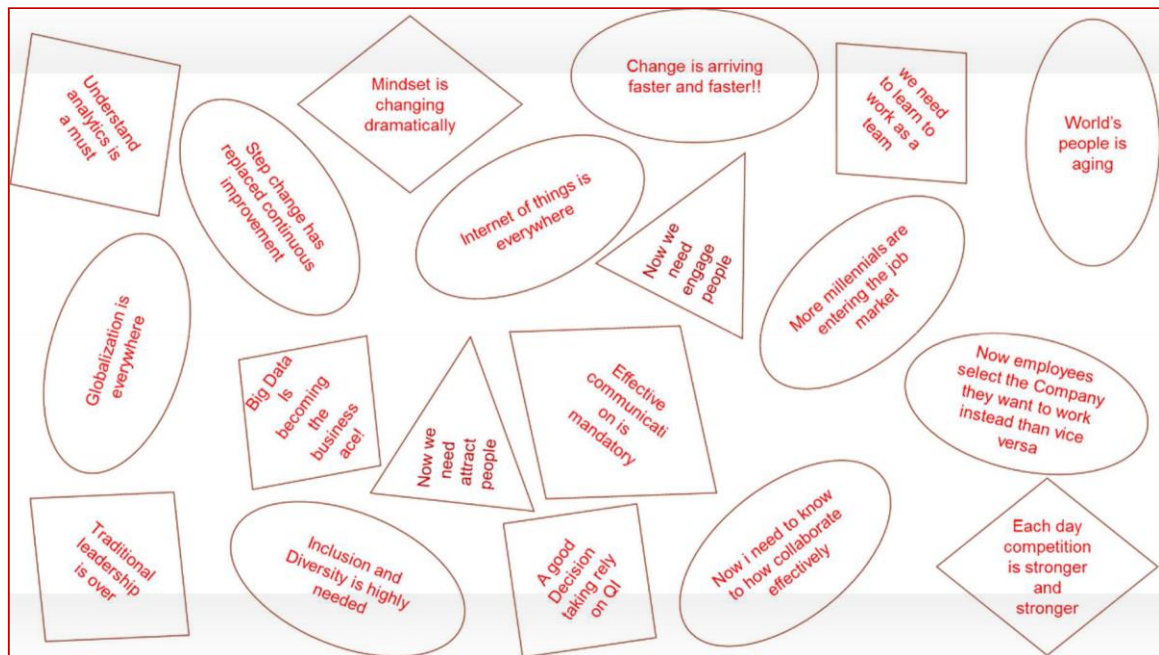
Propuesta de mejora para la Función de RRHH – como parte del proyecto

Presentación de innovación (propuesta)

La presentación de innovación en la propuesta de mejora por parte de Human Capital Management^{*7}, no podía ignorar el impresionante cambio en el entorno externo que ha tenido todas las organizaciones que están sufriendo por tener que ajustar todo su modelo de gestión, teniendo que presionar a las funciones de Recursos Humanos a que se reinvente y pase tomar un enfoque y rol protagónico en la planeación estratégica del negocio y a ser agente de cambio en la organización y líder en la implementación de iniciativas que rápidamente eleven la competencia de toda la organización para revertir la pérdida de competitividad del negocio y revitalicen la viabilidad del negocio.

En la figura 4.1 Se encuentran los agentes externos y el impacto en la organización de Valter como áreas de necesidad de cambio para ser ejecutados a la brevedad posible.

Figura 4.1 .- Universo del cambio en el entorno externo e interno de Valter



Perspectiva sobre el entorno interno y externo de Valter – creada por la maestrante

A manera de ejemplo, la maestrante muestra una perspectiva de lo que está ocurriendo en el entorno externo y que todos los negocios están viviendo, tal como que la vida de los productos y servicios se acorta día a día mas, lo que implica que un nuevo invento permanece como único en el mercado una vida más corta conforme pasa el tiempo; que la competencia nos demuestra que tienen más necesidad, interés o ambición para tomar la parte del mercado que nos pertenecía hasta el día de ayer, o bien que el poder de negociación cada día queda más en la mano de los clientes lo que modifica de manera profunda la forma de hacer negocios y de mantener por algún tiempo contento a un cliente; y entre otras muchos cambios se tiene la comunicación social y el uso masivo de internet, que literalmente deja como analfabetos a quienes no se agregan a esta muy fuerte corriente de cambio.

En lo que se refiere al entorno interno que en este caso las empresas como Valter están enfrentando cuando llevan a cabo procesos de valor agregado, tal como ocurre en la actualidad cuando se aplica a un puesto de trabajo como parte de un proceso de contratación, los Currículos que se reciben, corresponden en su mayoría a personal del tipo “milenio” que tienen una forma de pensar muy diferente a la de los actuales empleados de Valter y que cuando se contrata a algún candidato de esta generación, rápidamente surgen situaciones para las que no se tienen antecedente y que ponen en relieve el hecho de que la función de RH y la supervisión no está preparada para administrar a representantes de esta generación porque las políticas y prestaciones que administra Recursos Humanos se han quedado cortas para retener a estos empleados.

Por otra parte del entorno externo, que tiene que ver con la evolución de la competitividad de los proveedores globales de la misma clase con los que compete Valter, nunca se detiene, de manera continua siguen mejorando su productividad y su competencia respecto de su competencia. Esta conciencia de mejora a pasos grandes pone en condición de quedar obsoletos a aquellos proveedores que alguna vez registraron un nivel de competencia muy importante a nivel global y que pensaron que esa condición la mantendrían por mucho tiempo, tarde se dieron cuenta de que su competitividad se empezó a perder en el mismo momento en que celebraban su encumbramiento. Esta condición de cambio acelerado en la tecnología, en la efectividad de los modelos de negocio y sobre todo en los modelos de Administración de: a) los Recursos Humanos; b) del Capital Humano y c) del talento dejan atrás rápidamente a cualquier proveedor que no vive el cambio en forma continua y que no se reta a si mismo suficientemente o suficientemente agresivo.

Por lo anterior, es también muy importante que los modelos de administración que se elijan también se renueven rápidamente para evitar que se vuelvan obsoletos por el avance tan rápido de la tecnología a través de la facilidad con la que cada día se procesa masivamente grandes volúmenes de datos e información, y se deje de aprovechar la condición del sentido de rapidez gracias a evolución continua de la tecnología para transmitir y procesar voz y datos que se transmiten de continente a continente en forma muy rápida y a un costo insignificante. Este hecho cambia muy rápidamente la necesidad de nuevas competencias y de un marcado aceleramiento de más y más conocimientos, habilidades y perfiles personales para ocupar nuevos puestos y tomar posiciones de liderazgo que son imprescindibles tener para no perder competitividad.

Por ultimo no podemos dejar de comentar la apremiante necesidad de modernizar los procesos agregando en la manufactura de bienes de capital y procesos de transformación en el área de metal-mecánica, a través de la tecnología de robótica y automatización de los procesos, para reducir costos dramáticamente, reducir los tiempos de fabricación y mejorar a nivel de perfección la calidad de los productos fabricados. Este cambio también provoca que en lugar de soldadores, ahora se requieran operadores de máquinas de control numérico y softwares y programas que controlen la operación de robots y máquinas automatizadas.

Reenfoque de la función de Recursos Humanos en Valter

Diagnóstico de la oportunidad de mejora ofrecido a la Dirección General de Valter, de la Función de Recursos Humanos, misma que actualmente está totalmente orientada a la administración de personal y con enfoque reactivo, es decir hasta que le requieren algún soporte y los usuarios notan que el apoyo no es oportuno y tampoco es de calidad, entonces le piden que mejore su habilidad y competencia, por ejemplo para contratar a personal calificado y su reacción es de tomar las primeras acciones para tratar de satisfacer dichos requerimientos, pero se hace como una actividad especial, ya que no se hace ningún cambio a su proceso y procedimiento, política o criterios que estén revisados, documentados y ajustados a los tiempos actuales, tal como los niveles de sueldos y prestaciones para nuevos puestos, entonces la respuesta se vuelve lenta y termina siendo causa atraso para cubrir el puesto solicitado y los consecuentes problemas operativos y como este ejemplo, también pasa cuando se trata de atender

otros requerimientos, lo cual se refleja en la lentitud para entregar a las áreas operativas del negocio lo que le han requerido a RH.

Por lo anterior hubo que trabajar conjuntamente con los directivos de la empresa para tomar una fotografía de la situación actual y la necesidad de modernizar su sistema directivo.

Esto generó la necesidad de empezar a hacer notar que su modelo de negocio ha sido rebasado por las necesidades de cambio que han generado en entorno externo, así como el entorno interno con muchas necesidades de mejora. Lo mismo para poner en perspectiva la necesidad de reestructurar su función de RH para que pueda emprender una gran acción de cambio, porque prácticamente todo necesita de cambio, con excepción del pago de impuestos y de pago de la nómina, todo lo demás necesita una apremiante mejora.

Otras funciones dentro de la organización también han sido rebasadas por la evidencia de la experiencia del último contrato de un cliente extranjero, al que se le consideraron costos de procuración que no se cumplieron porque falta una competencia dentro de la organización que pueda manejar de manera eficaz y efectivamente las compras e importaciones de manera temporal para aprovechar los incentivos fiscales para la exportación de bienes de capital.

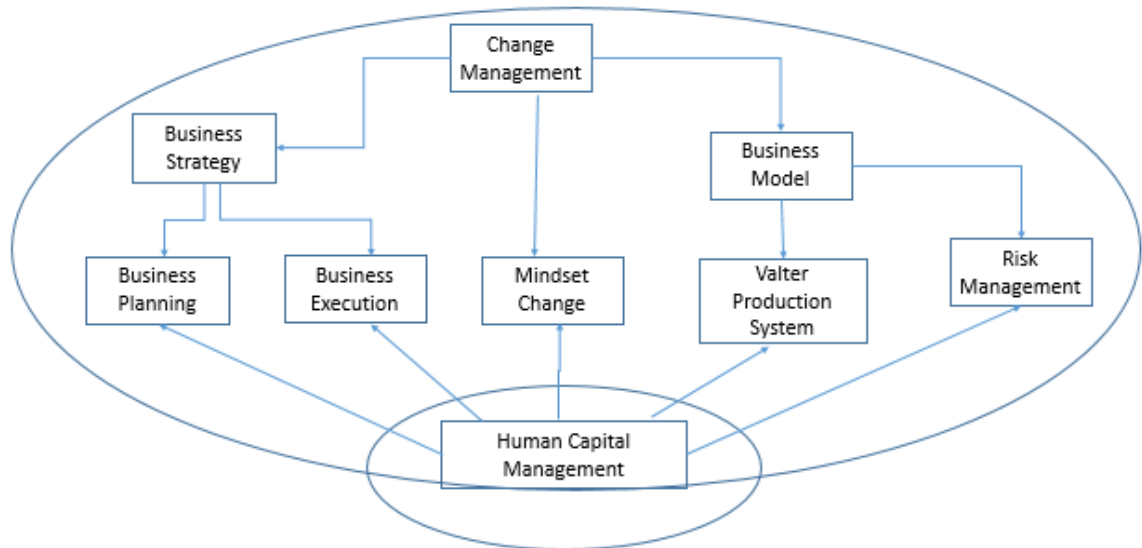
Implementación de Change Management

La propuesta de cambio que le hemos hecho al Director General de Valter para elevar su nivel de competitividad en el mercado es Change Management ^{*8}, porque prácticamente todo el sistema de administración se ha quedado rezagado respecto de los recursos y enfoque de la administración de los negocios que las empresas líderes en su segmento han hecho en los últimos años, tal como que la función de Recursos Humanos agregue al alcance de su función la administración o gerenciamiento del Capital Humano que es el elemento clave para mover la competitividad de Valter a los niveles que ha determinado su Director General y dueño como su meta para los siguientes 5 años.

Valter necesita una función de Recursos Humanos mucho más fuerte, con alta influencia en las decisiones estratégicas del negocio, con enfoque central en la Administración del Capital Humano, que tuviera un rol más estratégico y que participara como miembro activo del grupo de directores, propusimos que se revisara/mejorara/editara las siguientes funciones y/o elementos que resultan ser clave para la implementación de las mejoras en la función de Administración de Recursos Humanos:

1. Estrategia de Negocio
2. Planeación Estratégica de Negocio
3. Ejecución del plan estratégico de Negocio
4. Mindset Change ^{*9} Cambio de mentalidad
5. VPS (Valter production System); ^{*10} Procesos que eliminan el desperdicio y tiempos muertos, basado en Toyota Production System
6. Risk management ^{*11} Evaluación de riesgos de negocio y para delegar más autoridad y responsabilidad a todos los niveles
7. Business model
8. Human Capital Management.^{*7}

En la figura 4.2 se muestra como Recursos Humanos incide en la estrategia de negocio, y es el modelo que perfilara la nueva organización de Valter.



Este modelo de mapa del proceso de mejora para Valter ha sido creado por la maestrante

Estos procesos claves del negocio se requieren revisar, editar y eventualmente volverlos a hacer desde cero, pensando en la realidad que se requiere tener a futuro para lograr los resultados de negocio que se han establecido como objetivo de negocio. Con la visión del negocio que se quiere tener, los cambios que se juzguen necesarios llevar a cabo como parte del proceso de cambio que se han delineado como necesarios, tal como cambios a la estructura organizacional, cambios al sistema de administración, cambios que se han marcado como clave para escuchar propuestas de cambio con nuevas perspectivas del futuro que la empresa quiere alcanzar y en los que la maestrante fungiría como recurso habilitador en las juntas de trabajo donde se discuta y eventualmente se tenga una decisión final no lograda por consenso, sino asociada a la mejor idea ofrecida por algún miembro del equipo de liderazgo llamado a desarrollar las estrategias centrales del negocio con visibilidad de cinco años. La maestrante podría tomar un rol más activo en las juntas de trabajo, si los participantes estuvieran aportando pocas ideas importantes para hacer, crear el plan estratégico del negocio y que posteriormente el equipo de liderazgo implementara y ejecutara de acuerdo a lo planeado y en tiempo, forma y fondo.

Entendamos que el modelo propuesto de Change Management ^{*8} se define como el proceso de transformación empresarial integrada a nivel estratégico, cultural y

organizacional dirigido y basado en la ruptura de ciclos tradicionales para modificar el modelo de negocio desgastado incidiendo en la mentalidad de los empleados a través de iniciativas como Valter Production System ^{*10}

Se propuso desarrollar un sistema integral de producción y gestión similar al desarrollado por la empresa japonesa automotriz Toyota, precursor de eliminación del desperdicio y generador de Lean Manufacturing ^{*12}, eliminando pérdidas de tiempo de mano de obra, así como inventarios excedentes entre otros. Iniciativa que quedo programada llevar a cabo en 2017, al término de Gestión Directiva, Balanced ScoreCard y Planeación Estratégica que está programada terminar en Junio de 2017

En el caso de Mindset Change^{*9} (que es el cambio de mentalidad), el fundamento teórico lo encontramos en el libro “Mindset – the new psychology of success” de Carol S. Dweck, PH.D: que puede resumirse de la siguiente manera: “.....as you begin to understand the fixed and growth mindsets, you will see exactly how one thing leads to another—how a belief that your qualities are carved in stone leads to a host of thoughts and actions, and how a belief that your qualities can be cultivated leads to a host of different thoughts and actions, taking you down an entirely different road. It’s what we psychologists call an Aha! Experience

Traducción: “.... A medida que comienzan a entender la mentalidad fija y de crecimiento, verá exactamente cómo una cosa lleva a otra, la creencia de que sus cualidades están talladas en piedra conduce a una serie de pensamientos y acciones , y cómo la creencia de que sus cualidades puede ser cultivadas conduce a una serie de diferentes pensamientos y acciones , que le llevará por un camino totalmente diferente . Es lo que los psicólogos llaman un Aha ! Experiencia

En Change management^{*8}, en donde también la maestrante tomo la responsabilidad de desarrollar, e implantar este concepto en toda la organización de Valter, decidió presentarlo al equipo de liderazgo de Valter, donde participó en las pláticas que la Dirección General de Valter tuvo con su personal en sus juntas de liderazgo, y de resultados de estrategia.

En la tabla 4.3 corresponde al artículo publicado por Mckinsey en enero de 2016 “Leadership in context by Michael Bazigos” y se refiere a que necesitamos mover a su gerencia alta y media a la condición de “Able” (capaces) a la brevedad posible, y donde la maestrante estaría ayudando como consultor al área en renovación de Recursos Humanos a crear el proceso que ayudara a sus gerentes a habilitarlos para el crecimiento de su liderazgo.

When a rigorous self-diagnosis isn't possible, these rules of thumb are helpful in assessing the health of organizations.

	Ailing	Able	Elite
Direction	Strategy fails to resolve tough issues	Compelling strategy reinforced by systems and processes	Sense of purpose and engagement about the vision
Leadership	Very detailed instructions and monitoring (high control)	Sensitivity to needs of subordinates (high support)	Stretch goals to inspire working at full potential (high challenge)
Culture and climate	No coherent sense of shared values	Baseline of trust within and across organizational units	Strong, adaptable organization-wide performance culture
Accountability	Excessive complexity and ambiguous roles	Clear roles and responsibilities; performance and consequences linked	“Ownership” mind-set encouraged at all levels
Coordination and control	Conflicting and unclear control systems and processes	Goals, targets, and metrics aligned and managed through effective processes	Value from collaboration captured and measured across organizational boundaries
Capabilities	Failure to manage the talent pipeline or deal with poor performers	Institutional skills developed as required to execute strategy	Distinctive capabilities nurtured to create long-term competitive advantage
Motivation	Low engagement accepted as norm	Motivation promoted through incentives, opportunities, and values	Extraordinary effort generated through employees’ sense of meaning and identity
External orientation	Energy of organization directed inward	Primary objective to create value for customers	Focus on creating value for all stakeholders
Innovation and learning	No structured approaches to harnessing employees’ ideas	Ideas captured and converted into value incrementally and through special initiatives	Internal and external networks leveraged to maintain leadership position

Tabla 4.3 Leadership in context – para que con una simple regla del Pulgar se puede determinar en donde estamos en materia de nuestro liderazgo

Artículo publicado por Mckinsey en enero de 2016 “Leadership in context by Michael Bazigos”

En lo que se refiere a Change Management*⁸, la maestrante considero de mucha utilidad utilizar el modelo de DICE – Framework for change publicado como “The Hard Side of Change Management” en Harvard Business Review en Oct/2006 y que el concepto lo comparte a continuación.

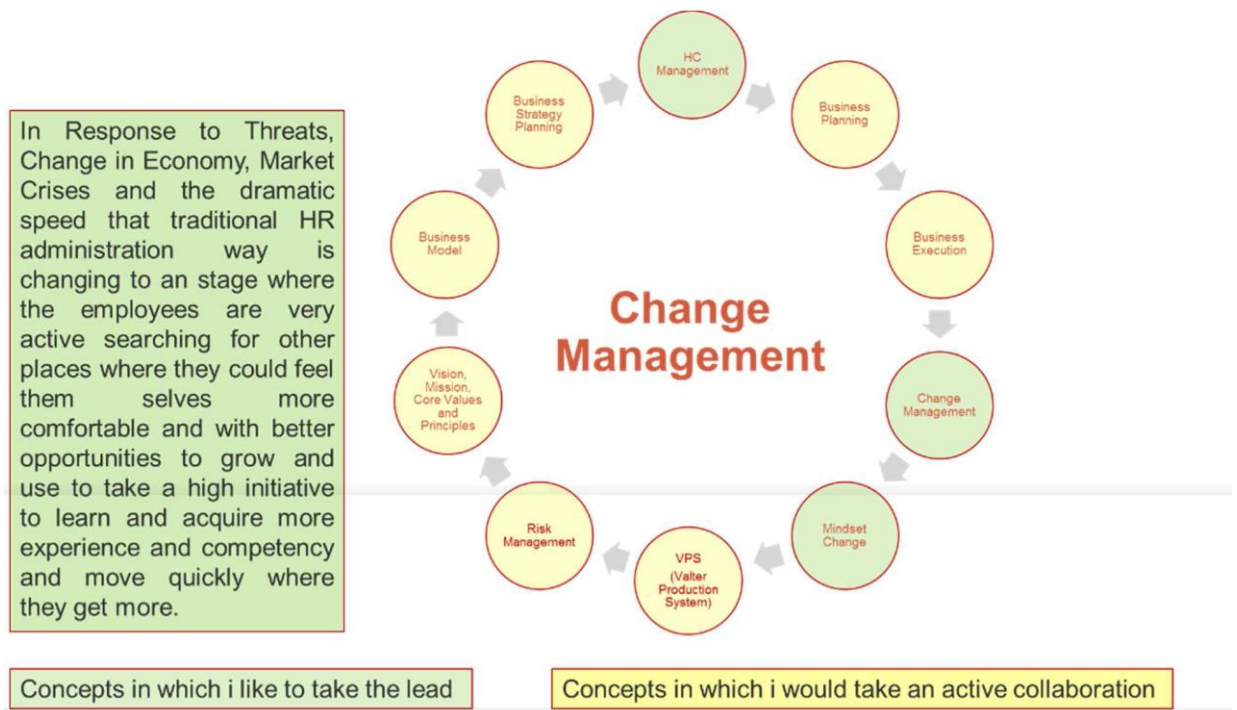
Figura 4.4 Los cuatro factores que determinan la transformación de la iniciativa

The Four Factors that determine the outcome of any transformation initiative

D	The duration of the time the change programme is completed if it has a short life span; of not short, the amount of time between reviews of milestones
I	The project team's performance integrity ; i.e., ability to complete the initiative on time; Depends on members' skills and traits relative to the project's requirements
C	The commitment to change that top management (C1) and staff (C2) effected by the change displays
E	The effort over and above the usual work that the change initiative demands of staff

Articulo publicado como “The Hard Side of Change Management” en Harvard Business Review en Oct/2006

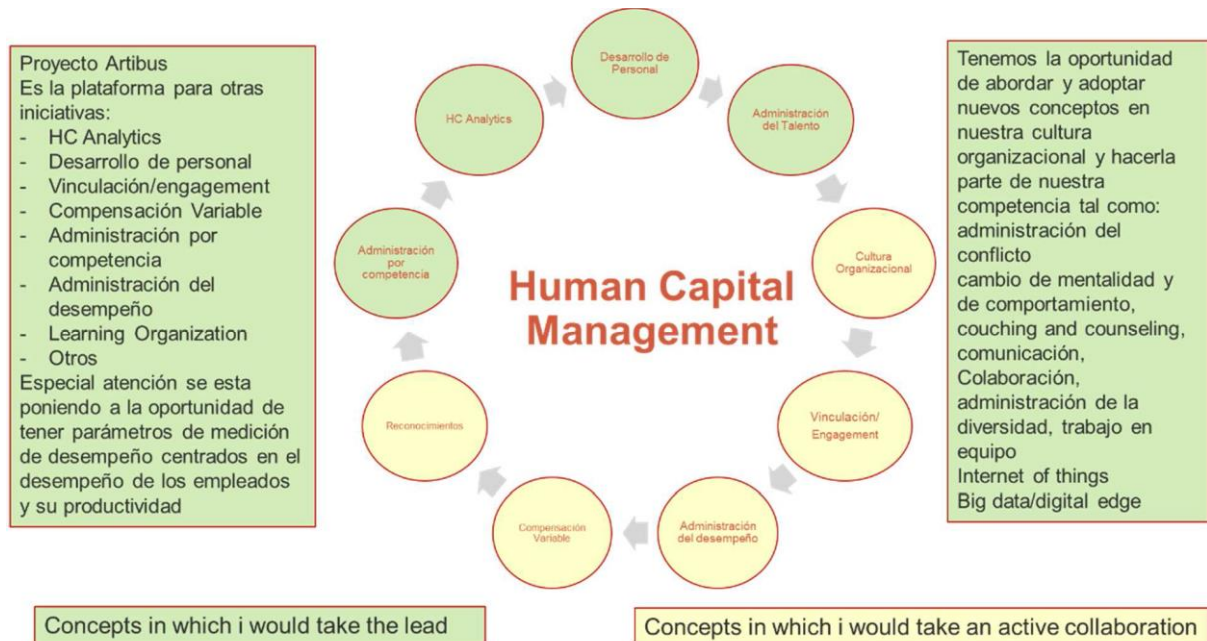
Figura 4.5 Modelo del Change Management propuesto



Modelo desarrollado por la maestrante – Administración del cambio con los conceptos enmarcados en los círculos de color verde serán liderados en la implementación por la maestrante.

Acerca del modelo de negocio, a la maestrante le intereso que se le pudiera especial atención a uno de los elementos que integran un modelo de negocio típico y que es el de poner especial atención a los recursos clave para el logro de los objetivos de negocio: el factor humano que estará representado por la función de Human Capital Management.*⁷

Figura 4.6 Modelo del Human Capital Management- Enfoque Recursos Humanos



Modelo desarrollado por la maestrante – Administración del Capital Humano, con los conceptos enmarcados en los círculos de color verde liderados en la implementación por la maestrante.

Lo principal del modelo arriba mostrado, está en el cambio/migración de la actual organización de Recursos Humanos para transformarla en una organización de Human Capital Management ^{*7}, por la gran necesidad de Valter de asegurar que la estrategia de considerar a su recurso humano como factor determinante para alcanzar el éxito de su negocio en el mediano y largo plazo depende de la efectividad con la que se logre desarrollar esta organización que a su vez será el motor que revitalice y renueve a la organización de Valter.

La propuesta de cambio esta delineada principalmente en el libro “Reinventando Recursos Humanos” de Margaret Butteris – edición 2001. Esta propuesta de cambio, considera los cambios en el entorno y en el mercado y presenta un reenfoque de la función de Recursos Humanos sacando del adormecimiento a las organizaciones que se quedaron enfocadas solo en una función administrativa de segundo nivel, alejada de la participación de la responsabilidad de proponer a la alta gerencia mejoras e

innovación a la función de Recursos Humanos y estar totalmente conectada con la planeación estratégica y a la evaluación de los resultados de negocio.

Como complemento de la guía ofrecida por el libro Reinventando Recursos Humanos, tomaremos los libros de Martha Alles: Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencia y Diccionario de Competencias. La Trilogía.

Estos dos libros nos ayudan a complementar el proceso de cambio de la organización de Recursos Humanos y a renovar la función de Desarrollo del Personal, desde la mejora de las descripciones de puesto, y aprovechando que se está creando el sistema de Planeación Estratégica y Junto con Balanced Scorecard también se está generando el sistema de Gestión Directiva, se podrá en unos tres meses alinear los objetivos específicos de los negocios a cada una de las evaluaciones de desempeño que incluyan objetivos personales y que coincidan completamente con los objetivos del negocio.

El complemento de la buena administración del desarrollo del personal está en crear/renovar el sistema de evaluación de desempeño, aprovechando las nuevas descripciones de puesto, que ya incluirán las competencias que necesita el negocio y las responsabilidades de valor agregado del negocio.

Empezamos con la determinación de proponer la implementación de administración por competencias, modelo que en la actualidad se propone por muchos autores, a través de muchos libros. El modelo ha sido ampliamente probado y existe mucha literatura y libros que pueden ayudar a entender en que consiste el cambio de administración y cuando es muy recomendable hacer esta migración. En el caso de Valter en donde su benchmark es muy superior a su nivel de competencia, no se podría aspirar a acercarse al nivel de competencia de su benchmark, si no se hicieran dos grandes cambios:

- 1) Cambiar su organización y desarrollar a su gente – o bien contratando a personal con mayor competencia – que más adelante quedara habilitado para convertirse en una organización que auto aprende y se desarrolla para que no se aleje de su competencia del mercado, sino que más bien tenga la fuerza para ir cerrando la distancia que les separe de sus competidores globales; y
- 2) Cambiar su tecnología de fabricación a una completamente estructurada, que les permita aplicar las nuevas tecnologías de Big Data y Analytics que encuentre objetivamente las áreas de oportunidad de mejora y le facilite la toma de decisiones en todas las funciones del negocio.

Cabe mencionar que muy difícilmente es el de llevar al pie de la letra la guía de implementación para que se convierta Valter en una empresa 100% administrada por competencias, pero hasta ahora ha seguido comprando el avance y dependerá de la nueva organización de Human Capital Management*¹ (en la fase inicial de su creación) lograr implementarla exitosamente. Si esto ocurre, Valter no solo habrá podido recuperar la viabilidad de negocio que ha perdido, sino que se pondrá en condición de fortaleza para aspirar al crecimiento y a que se consolide como negocio ha transcendido al nivel de referente del mercado.

Resultados 2015 de Valter en Fabricación-Operaciones

Nuestro desempeño en seguridad ha continuado mejorando contra años anteriores
Crecimiento de volumen de Negocio de Valter es de -27 % respecto del año anterior, con una utilidad operativa de + 6 % a -11%

Consolidación del negocio de Valter en la fabricación de equipo para exportación

Primer concurso ganado por Valter y obtiene a cuenta Pemex

Incremento en volumen de pedidos con Clientes Globales

Consolidación y expansión del negocio de Mantenimiento Industrial

El negocio de Ingeniería se ha arrancado con buen desempeño

Ampliación de negocios con Clientes Nacionales Estratégicos

Los negocios de Distribución de Aislantes y Maquinaria Montaje y Servicios tuvieron un buen desempeño en sus negocios

Que objetivos generales podrá alcanzar Valter en el futuro siguiendo el modelo propuesto:

1. Alcanzar la competencia de proveedor global en el área de fabricación de bienes de capital
2. Lograr escalas de fabricación que nos permitan maximizar nuestra competencia en costos
3. Lograr un alto grado de sistematización y estandarización del trabajo
4. En todos los negocios tendremos mediciones de la competitividad y rentabilidad de nuestras operaciones

Objetivos administrativos y de negocio:

1. Competitividad de costo como medio para proteger las utilidades
2. Sistematización/mecanización de la información y datos de nuestras operaciones
3. Crear el ambiente de trabajo propicio para que los negocios alcancen a su máxima rentabilidad

Objetivos especiales

1. Alcanzar el nivel de socios de negocio de nuestros clientes estratégicos
2. Crear una imagen de competencia y credibilidad de nuestra marca en el mercado en el que concurramos
3. Crear el ambiente propicio para que todo nuestro personal crezca hasta el límite de sus competencias y de respeto a su desarrollo integral como ser humano

4. Aspectos que no son metas: Crear una cultura de cambio y de superación continua

Factores de éxito que se producen al mismo tiempo que se logran alcanzar los objetivos de las métricas de desempeño del negocio más importantes y como premio por mantener la disciplina firme de seguir por el plan que hemos creado y elegido como estrategia para lograr nuestros objetivos de competitividad

Cientes satisfechos

Objetivos de proyectos cumplidos

1. Entrega de bienes y servicios a tiempo
2. Costos de la calidad
3. Empleados satisfechos
4. Inversionistas contentos
5. Proveedores que quieren volverse socios de negocio de Valter
6. Ambiente de trabajo grato
7. El flujo de las operaciones de negocio se hacen mucho más ligeras (menos densas)
8. Hay muchos profesionistas que se interesan por ingresar a la familia Valter

Figura 4.7 Cronograma de actividades Valter con Change Management.

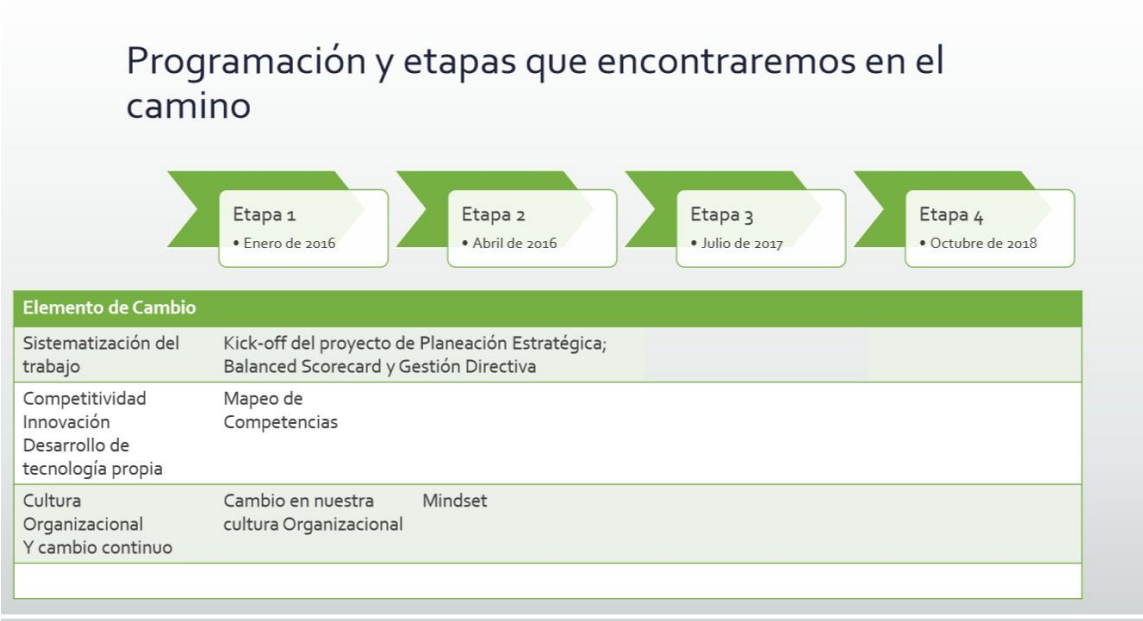


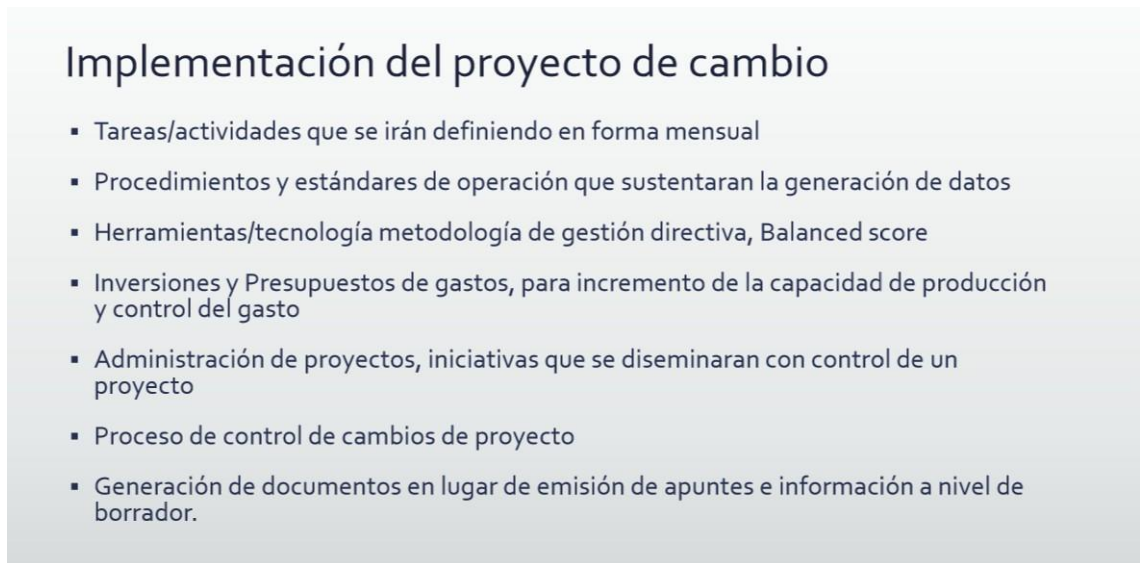
Diagrama del proceso de cambio preparado por la maestrante

Figura 4.8 Cambio de modelo Roles y Responsabilidades de Valter donde la comunicación estará fluyendo multidireccionalmente y más rápido



Grafica de networking rígida con una comunicación de arriba hacia abajo principalmente comparada con un modelo de comunicación flexible en donde la velocidad de respuesta es mucho más rápido y las respuestas son como si en lugar de porque no. Grafica preparada por la maestrante

Figura 4.9 Implementación de la iniciativa de cambio de Valter

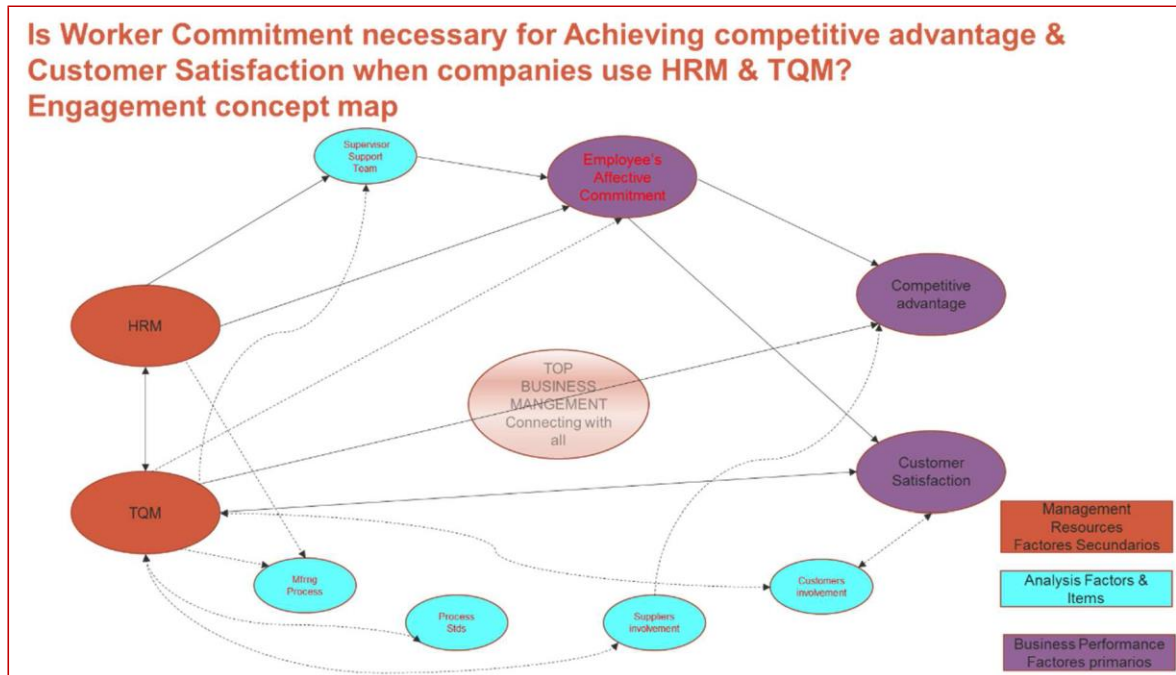


Grafica preparada por la maestrante y compartida como referencia del trabajo hecho con Valter

La herramienta con la que se puede fortalecer la competitividad de Valter, es la que se está proponiendo por su mayor capacidad de transformación a Human Capital – Analytics trabajando en el desarrollo de su recurso humano (ayudándolo a hacerse de mayor competencia) y con los resultados que se generen por esta herramienta de HC Analytics, que relacionara el valor del trabajo de los empleados con los resultados del negocio, usando nuevos sistemas y métodos de trabajo (Valter Production System) facilitando la identificación de áreas de oportunidad de mejora, tanto en los sistemas de administración de los recursos humanos (compensación, desarrollo de sus empleados, reconocimientos, administración de Talento,

Vinculación / Engagement.-Valter

En la figura 4.10 se comparte el diagrama donde visualizamos el re arreglo de como deba de funcionar la organización después de haber implantado el concepto de vinculación/engagement, a través de Total Quality Management (TQM)

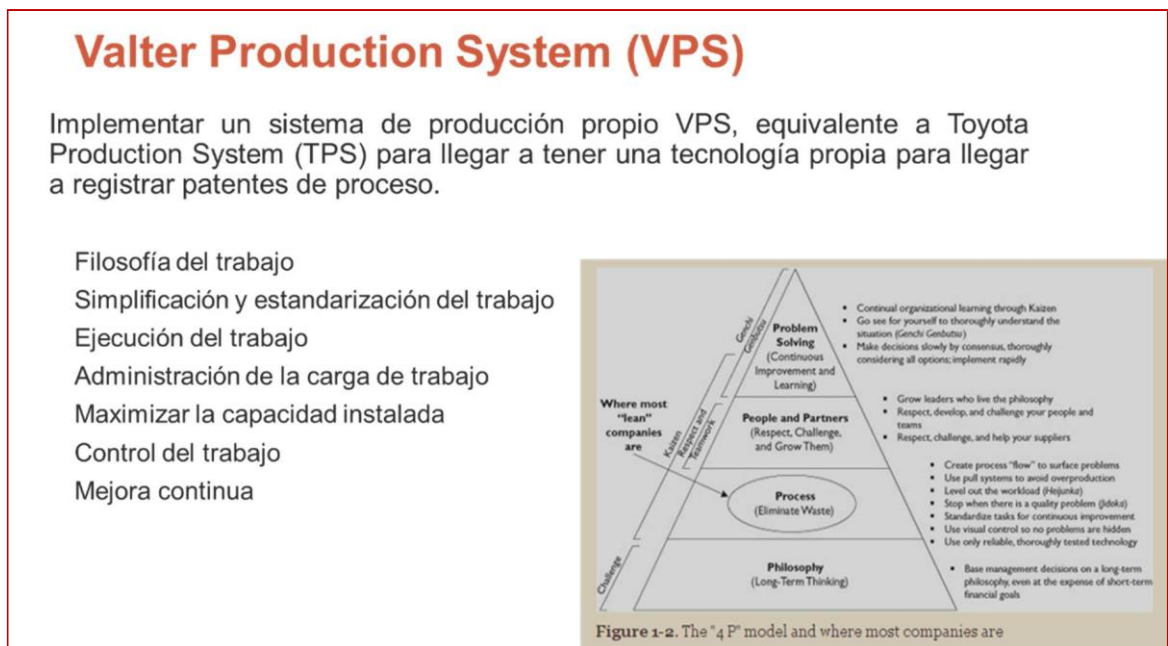


Modelo de trabajo en equipo creado por la maestrante para mostrar

Es muy importante que esta implantación sea hecha al menos para el personal que participara en el proyecto piloto que arrancara en el mes de junio 2016, para que los resultados de un sistema de producción que opere como un equipo de trabajo entrenado para operar sistemáticamente y con una metodología probada y con elementos de soporte elimine las preocupaciones que distraen o condiciones desmotivantes que ahora pudieran tener y con una infraestructura de apoyo.

No hay duda que el proyecto piloto dará buenos resultados que permitirá hacer algunos ajustes finos para que en noviembre 2016 se hagan los preparativos finales para que en enero del 2017 se implante este modelo en toda la fábrica y para todos los proyectos / y en las ordenes de mantenimiento.

Figura 4.11 VPS Valter Production System y Lean Manufacturing



Valter Production System (VPS)

The Toyota Production System (TPS) and Lean Production

The Toyota Production System is Toyota's unique approach to manufacturing. It is the basis for much of the "lean production" movement that has dominated manufacturing trends (along with Six Sigma) for the last 10 years or so. Despite the huge influence of the lean movement, I hope to show in this book that most attempts to implement lean have been fairly superficial. The reason is that most companies have focused too heavily on tools such as 5S and just-in-time, without understanding lean as an entire system that must permeate an organization's culture. In most companies where lean is implemented, senior management is not involved in the day-to-day operations and continuous improvement that are part of lean. Toyota's approach is very different.

What exactly is a lean enterprise? You could say it's the end result of applying the Toyota Production System to all areas of your business. In their excellent book, *Lean Thinking*, James Womack and Daniel Jones define lean manufacturing as a five-step process: defining customer value, defining the value stream, making it "flow," "pulling" from the customer back, and striving for excellence. To be a lean manufacturer requires a way of thinking that focuses on making the product flow through value-adding processes without interruption (one-piece flow), a "pull" system that cascades back from customer demand by replenishing only what the next operation takes away at short intervals, and a culture in which everyone is striving continuously to improve.

Taiichi Ohno, founder of TPS, said it even more succinctly:

All we are doing is looking at the time line from the moment the customer gives us an order to the point when we collect the cash. And we are reducing that time line by removing the non-value-added wastes. (Ohno, 1988)

Referencias publicadas por Toyota Production System

En virtud de que el tipo de trabajo que se hace cuando cada trabajo es un prototipo, como los trabajos que hace Valter, Make to Order, no es una línea de ensamble con productos estandarizados, se tendrá que usar la metodología de producción que se

hace para un proyecto. A continuación compartimos la hoja del plan general de trabajo que se tiene que hacer, considerando a cada empleado de producción y las funciones de soporte, que deba ser entrenado para que el equipo opere de manera sincronizada, donde cada empleado sepa qué debe hacer y cuando debe proceder de acuerdo con las condiciones de operación de valor agregado.

Figura 4.12 Administración de Proyecto por equipos gerenciados – Modo Make to Order

Valter Production System - VPS

Implementar un sistema de producción propio VPS, equivalente a Toyota Production System para llegar a tener una tecnología propia para llegar a registrar patentes de proceso propias.

Manteniendo el modelo de Project Management como modelo de trabajo base, ya que sabemos que se ajusta al tipo de trabajo Make to Order (MTO) que hacemos mas frecuentemente

Knowledge Areas	Project Management Process Groups				
	Initiating Process Group	Planning Process Group	Executing Process Group	Monitoring & Controlling Process Group	Closing Process Group
4. Project Integration Management	4.1 Develop Project Charter	4.2 Develop Project Management Plan	4.3 Direct and Manage Project Execution	4.4 Monitor and Control Project Work 4.5 Perform Integrated Change Control	4.6 Close Project or Phase
5. Project Scope Management		5.1 Collect Requirements 5.2 Define Scope 5.3 Create WBS		5.4 Verify Scope 5.5 Control Scope	
6. Project Time Management		6.1 Define Activities 6.2 Sequence Activities 6.3 Estimate Activity Resources 6.4 Estimate Activity Durations 6.5 Develop Schedule		6.6 Control Schedule	
7. Project Cost Management		7.1 Estimate Costs 7.2 Determine Budget		7.3 Control Costs	
8. Project Quality Management		8.1 Budget Quality	8.2 Perform Quality Assurance	8.3 Perform Quality Control	
9. Project Human Resource Management		9.1 Develop Human Resource Plan	9.1 Acquire Project Team 9.3 Develop Project Team 9.4 Manage Project Team		
10. Project Communications Management	10.1 Identify Stakeholders	10.2 Plan Communications	10.3 Distribute Information 10.4 Manage Stakeholder Expectations	10.5 Report Performance	
11. Project Risk Management		11.1 Plan Risk Management 11.2 Identify Risks 11.3 Perform Qualitative Risk Analysis 11.4 Perform Quantitative Risk Analysis 11.5 Plan Risk Responses		11.6 Monitor and Control Risks	
12. Project Procurement Management		12.1 Plan Procurements	12.2 Conduct Procurements	12.3 Administer Procurements	12.4 Close Procurements

A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Fourth Edition 2008 Project Management Institute, 14 Campus Blvd., Newtown Square, PA 19073-3299 USA.

Modelo de Producción - Valter creado por la maestrante con ayuda de la función de Ingeniería

Administración del Talento.

En las condiciones actuales de la organización de Valter y el enfoque de las funciones de su área de Recursos Humanos, no estamos listos para arrancar un plan para la administración del talento, sin embargo se ha considerado un cambio organizacional en el primer semestre del 2017, para agregar recursos al área de Recursos Humanos con el enfoque de Human Capital Management que incluya dentro de sus funciones la administración del Talento. Como punto de partida tomaremos como guía la que

recibimos en el módulo de la maestría – Atracción del Talento y que resumimos a continuación –Class 3 Summary:

TIPS for talent development

- Start with the end in mind, **align** with business strategy
- Actively **engage** with employees throughout development
- Know what you're looking for and **what you want to develop**
- Maintain a strong **talent pipeline**
- Require talent development of **all employees**
- **Differentiate** between potential, performance and readiness
- Develop the right **people for the right jobs**

No obstante lo anterior, estaremos preparando una guía práctica para que aun durante las entrevistas de contratación de nuevos empleados o bien en el proceso de multiplicación de más entrevistas BEI*² (Behavioural Event Interview) y poder identificar talentos dentro de la organización y preparar una segunda guía para el diseño de un plan de Carrera en el que se incluya el soporte de coaching and counseling. Para desarrollar estos recursos de coaching and counseling se necesitara entrenar al menos a un equipo de 4-6 gerentes medios y/o personal de HC management para que puedan hacer esta función de manera formal y bajo un programa estructurado, en tanto se termina de reorganizar la actual función de HR.

Evaluación de un proyecto (implementación)

El proyecto que ahora estamos evaluando es el diagnóstico de la oportunidad de mejora en la función de Recursos Humanos y su migración a Human Capital Management, en virtud de la enorme necesidad de contar con un equipo de trabajo sobresaliente en conocimientos, habilidades, comportamientos actitudes y mentalidad, vinculados a la empresa y comprometidos a alcanzar el resultado de negocio, al tiempo que mejoran sus competencias y continuamente están aprendiendo y reinventándose, para que logren tener la capacidad para crear sus propios sistemas de trabajo (creación de tecnología propia) para finalmente cerrar la brecha que ahora tiene Valter contra sus competidores.

Al haber vendido el proyecto que teníamos por hacer, estos son los resultados logrados:

HR

1. Se aprueba la propuesta de mejora para la función de Recursos Humanos, cuyo alcance se ha compartido en los párrafos anteriores
2. Berenice Muñoz se agrega a trabajar al 25 % con I Ortiz R/Consultor HC Management y Líder de implantación del plan de mejora. Con este recurso se trabajará en definir el perfil de ese nuevo puesto de trabajo y crear una descripción de puesto que incluya como parte de sus dimensiones, la carga de trabajo para un puesto de Human Capital Management que tome el liderazgo de HC Management y ayude a levantar a nivel de estratégico la función de HR Management
3. En el curso de los siguientes 12 semanas lograr la contratación de un empleado con estudios en el área de recursos humanos, con maestría en Dirección del Capital Humano y especialidad en Desarrollo del Talento Humano y con experiencia de 3 años con gran potencial de crecimiento para que se agregue como recurso para desarrollar e implantar la función de HC Management y que en un lapso de 30 meses y con preparación, guía más consejos (couching and counseling) esté preparado(a) para ocupar el puesto de director de Human Capital Management.
4. Crear redes de desarrollo de personal, tomando el rol de multiplicadores de iniciativas (el que enseña – aprende más). La primera red será la de habilitarse para llevar a cabo mapeo de competencias. Entrenamiento por hacer a partir de marzo 01 y durante 10 semanas. Berenice Muñoz primer candidato.

Optimización del proceso de Producción – Sistema de Producción Valter

Se estará trabajando el poner en práctica lo propuesto por la maestrante a través de un proyecto de mejora de la productividad de la línea de producción Valter, especialmente para la Producción en modo Proyectos, en virtud de que más del 90% de la producción en las líneas de producción Valter corresponde a este tipo de producción – Make to Order, es decir donde la orden de compra de los clientes indica que se trata de la producción de un prototipo es decir se trata de la producción de un Proyecto.

Esta iniciativa iniciara en los primeros días de junio de 2016, haciendo cambios a la forma de trabajar, organizando el trabajo para reducir movimientos, maximizando la agregación de valor en cada estación de trabajo, con roles y responsabilidades mejor definidas para cada miembro del equipo de producción de las áreas de soporte, tal como control de calidad, compras, almacén, etc.

En virtud de que se requiere una dedicación importante de parte del consultor/líder de implementar el plan de mejora, la maestrante queda en calidad de consejero para la implantación del nuevo sistema de producción. Y como líder para preparar al personal operativo, supervisión, funciones de soporte y gerencias operativas para asegurar que al integrar sistema de trabajo nuevo y tripulación entrenada para ganar, logre entregar los resultados que cumplan con la expectativa de la alta gerencia y más tarde con la expectativa del mismo equipo que lleve a cabo el proyecto piloto.

Consideraciones finales (experiencia)

Resultados

La Alta Gerencia aprobó la propuesta presentada por la maestrante para ser ejecutada de inmediato:

1.- Resolver las actuales preocupaciones y oportunidades de mejora ya detectadas en Valter centrando la atención en el reenfoque y reorganización de la función de RH para convertirse en HC Management.

Primera etapa Jun/2016

Segunda etapa Ene/2017

Tercera etapa Ene/2018

2.- Fortalecer la competitividad del negocio de Valter para alcanzar el crecimiento de los negocios según plan a 5 años.

Primera etapa Nov/2016 (término del proyecto piloto)

Segunda etapa Sep/2017 (término de la implantación del nuevo sistema de producción)

Tercera etapa Sep/2018 (consolidación de plan en el primer punto – fortalecimiento de la función de HR y la conclusión de la reestructuración del sistema de producción)

Consideraciones finales

Las consideraciones finales tenemos:

No obstante que hemos capturado la influencia del entorno externo y su influencia en el modelo de negocio y la organización de Valter y sistema de producción, la dinámica de cambio del entorno externo y en especial la evolución de la competencia en el mercado global al que concurre Valter para hacer negocios, requieren de un continuo monitoreo de la competitividad del sistema de producción de Valter, manteniendo el enfoque del cambio

Aprender a vivir en el cambio, donde continuamente se tienen que actualizar los planes de trabajo, para incorporar un nuevo dato de la mejora que ha hecho nuestro proveedor de referencia (benchmark) sin perder el sentido de ejecución de la producción hasta llegar a hacer que nuestra habilidad para producir se convierta en la ventaja competitiva de Valter y debe ser la principal meta y objetivo en la estrategia del negocio de Valter para los siguientes dos años.

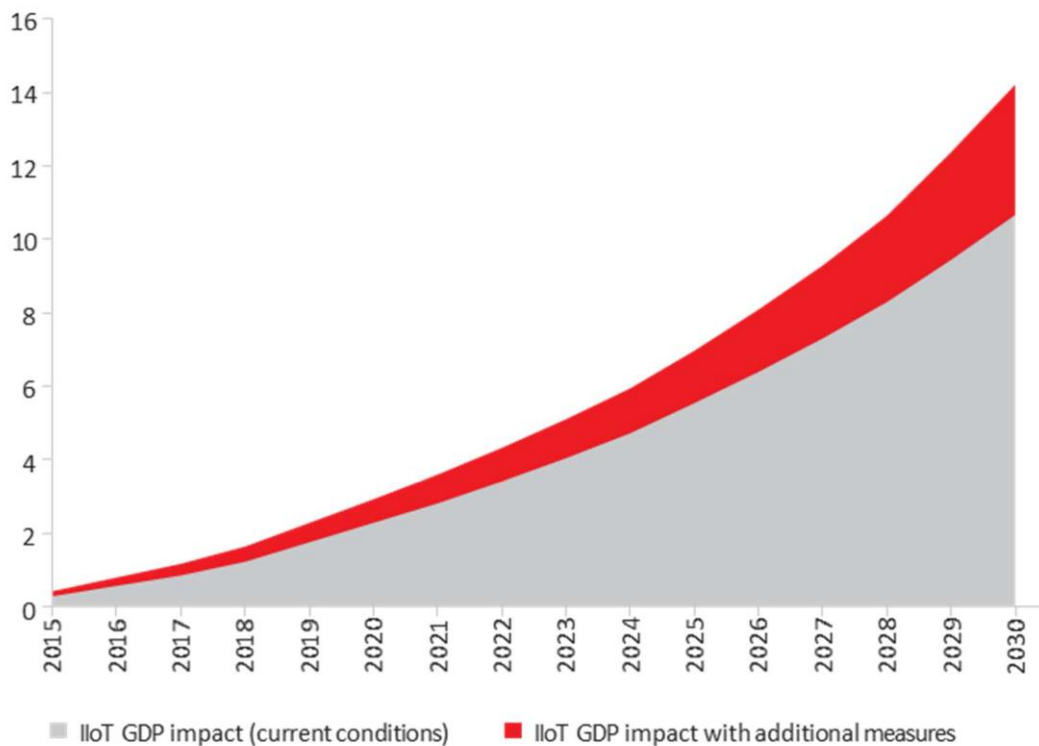
Sin tener que recurrir a grandes inversiones, es imprescindible empezar a automatizar las líneas de producción, agregando robots de soldadura y de doblado de tubos, identificando los conocimientos clave, para que se determine si estos conocimientos y competencia deben ser un servicio externo o interno. La meta de tener el primer robot en operación será en 2017 en una estrategia central para reducir el diferencial de competencia en costo, calidad y tiempos de entrega respecto de la competencia del proveedor líder global.

En la estrategia central de Valter para ganar competitividad sucesivamente en el mercado global requiere de un crecimiento muy importante en la competencia de todos sus empleados, empezando con el gerente de la planta y su equipo de liderazgo, lo que significa que en el segundo semestre del 2016, la definición de la competencia que Valter necesita tener será en el 2017 para aspirar a empezar a cerrar el diferencial de ventaja competitiva que nuestros competidores tienen sobre nosotros.

Como muestra de este continuo cambio comparto la continua evolución del cambio la referencia de una publicación reciente de Accenture: Industrial Internet of Things (IIoT) en donde se proyecta la evolución de aplicación de networks de objetos físicos en la industria y que acelerara el crecimiento de la industria.

Fig.- Cumulative GDP Impact of Industrial Internet of Things along the next 14 years

Figure 1: Cumulative GDP impact of IIoT (US\$ trillion)



Grafica publicada por Accenture Industrial Internet of Things – Feb 2016

En esta grafica podemos darnos cuenta del impresionante crecimiento que el sector industrial tendrá en términos de dinero generado para los próximos 14 años y que es del orden de unas 15 veces de crecimiento, es decir aproximadamente 100% anual promedio. Este crecimiento viene de la productividad ganada en este sector de la economía.

Eso nos genera sentido de urgencia y de compromiso para proponer y poner en práctica en Valter la modernización de su tecnología y su administración.

Reflexión

Como reflexión final, es importante compartir la bondad de la herramienta de Competency-Based Human Resource Management*³, aparejada con Human Capital Analytics*¹, porque en adición al mapeo de las competencias, se puede apreciar que cultura organizacional y las oportunidades de mejora que tenemos pueden cambiar nuestra mentalidad, haciendo que todos aprendamos a crear historias de éxito hacia el futuro.

Por otra parte, tenemos como recurso con gran potencial de aportar valor agregado por los empleados de la empresa Valter, si ahora entendemos que ahí está este recurso potencial del negocio en espera de que lo aprovechemos para incrementar el valor como negocio a Valter. Y si entendemos que cuanto más nos tardemos en emprender la estrategia de traer valor para la compañía a través del aprovechamiento de este recurso más habremos perdido y más difícil será recuperar la pérdida de competitividad contra los proveedores globales iguales en clase que con toda seguridad estarán ejecutando estrategias asociadas con el aprovechamiento de la competencia de sus empleados.

Conclusiones

El reporte de las actividades profesionales que han sido llevadas a cabo con el principal propósito de poner en práctica lo aprendido en la maestría en Dirección del Capital Humano – especialidad en Desarrollo del Talento Humano y que expone al maestrante al reto de encontrar soluciones a la problemática de la pérdida de viabilidad de un negocio, que necesita de ayuda profesional para salir del círculo vicioso en el que había caído de igual manera que muchos negocios pequeños y medianos con organización y administración familiar que sufren la misma situación; y que también lo reta al maestrante a diagnosticar los problemas de dichas empresas que están auto limitando su desarrollo y el crecimiento de su competitividad y lograr hacerse entender por los Directores Generales de dichas empresas para que entiendan y acepten que justamente las fortalezas que les permitió crecer hasta donde han llegado ahora son las limitantes de su evolución y causa de su posible futura pérdida de viabilidad de su negocio.

El análisis de la situación actual de este sector de las empresas es complejo, porque requiere de entender el origen de su negocio y las etapas de desarrollo y crecimiento por las que han pasado y que el éxito que han tenido, es causa de la mentalidad que ahora limita su crecimiento evolución, por no darse cuenta de que sus acciones fortalecían sus paradigmas de administración de su negocio y sobre todo de su administración de su Recurso Humano y que ahora son motivo de barrera para la modernización de su modelo de negocio y de sus sistemas de gestión.

La pérdida de competitividad sucesiva de estas empresas, en relación a su competencia, que había derivado a un condición de inviabilidad de negocio, por seguir con un proceso de mejora continua que resulto en una mejora de competitividad **muy lenta** comparada con la acelerada evolución del mercado de proveedores del mismo segmento de mercado al que concurre el negocio de Valter y sobre todo el haber constatado lo poderosa que resulta la estrategia de aprovechar de mejor manera su recurso humano y de tratarlo como el elemento del negocio clave para lograr la ventaja competitiva que había venido buscando afanosamente sin haber logrado su propósito y ha sido para la maestrante una excelente experiencia.

La maestrante se queda con la certeza de que decidió perfectamente bien haber elegido la maestría en Dirección del Capital Humano – Especialidad en Desarrollo del Talento entre otras opciones, por lo poderoso que resultan los conocimientos adquiridos y ahora tiene la evidencia de su creciente y amplia aplicación a la mayoría de las empresas, porque por si mismas no tienen la capacidad para salir de sus modelos de negocio y de planeación estratégica tradicionales que llevan a sus negocios a una perdida sucesiva de competitividad hasta que pierden la viabilidad de negocio, como el caso que ahora he compartido.

Finalmente la maestrante no puede dejar de comentar la enorme satisfacción de sentirse muy a gusto consigo misma por tener la oportunidad de ayudar a muchas personas a encontrar su camino de desarrollo profesional y de aprovechar sus competencias al conocer sus fortalezas, invirtiendo más tiempo y atención en desarrollar más las áreas de su competencia natural, entendiendo a que responsabilidades deban de irse acercando y de que metas deban de ir alcanzando, disfrutando lo que hacen y dejar atrás el tiempo de ver su trabajo como una condena que tenían que aguantar por necesitar el empleo.

La maestrante está muy contenta con lo logrado en esta experiencia de poner en práctica lo aprendido, lo cual le permitió ampliar las perspectivas de desarrollo profesional y eventualmente de emprender actividades profesionales de manera independiente.

Ahora bien el actuar como consultor fuera de una empresa transnacional, como lo ha hecho durante los últimos 6 meses, la maestrante logrará exponer el caso de éxito de Valter como un ejemplo de proyecto basado en Human Capital Management*⁷ basado en la administración por competencias y Capital Humano – Analytics*¹ herramienta que facilita la administración de los recursos humanos atendiendo los retos y áreas de oportunidad para que se sustente la competitividad del negocio. Esta herramienta de Capital Humano - Analytics*¹ puede ser replicado en una empresa global, dado que el costo de las acciones de la empresa transnacional han bajado dramáticamente a pesar de haber probado todas las iniciativas de firmas de consultoría como siguen:

Reducción de personal, renovación de la organización, reducción de costo, renovación de sistemas de gestión de los recursos del negocio (SAP)

Identificación temprana del talento dentro de la organización, desarrollo de la competencia del personal,

Globalización de la administración, iniciativas para responder ágilmente a los cambios del entorno del mercado,

Levantar el nivel de compromiso del personal y la vinculación del personal con la empresa, globalizar y regionalizar la organización de los negocios y las funciones,

Se desarrollaron e implantaron iniciativas de simplificación del trabajo tal como proyectos Kaizen en las operaciones de los negocios

La maestrante aplicara además de sus conocimientos en materia de recursos humanos, los conocimientos adquiridos en metodología Six Sigma en virtud de que está muy consciente de que puede incrementar el valor de la acción de Valter con datos duros.

La misión inmediata de la maestrante indudablemente es llevar a Valter de una visión de taller a una fábrica como Suecomex.- ver <http://www.swecomex.com.mx/Swecomex>

Fuentes de Información

Utilizadas para elaborar el informe: Libros y Revistas

- *4 Artibus, Balanced Score Cards / Dashboard.-
<http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard>
- *7 Baron Angela, Michael Armstrong, Human Capital Management, "Human Capital Management – achieving added value through People" , London and Philadelphia - 2007
- *11 Crouhy Michael & Dan Gali, Risk Management, The essentials of Risk Management, by Michael Crouhy & Dan Gali, McGraw-Hill 2014
- *9 Dweck Carol S. , Midset Change, "Mindset: The New Psychology of Success", Carol S. Dweck, PH. D, 2008 Ballantines Books, Ed. The Random House Publishing Group
- *6 El de DuPont de Nemours University, Six Sigma Methodology.-
- *8 HBR Change Management, HBR's 10 Must Reads on Change Management – organizational development book, Harvard Business Review, March 2011 HBR
- *10 Liker Jeffrey K., Toyota Production System, The Toyota Way, 14 management Principles from the world's greatest manufacturer, Jeffrey K. Liker. McGraw-Hill. 2004 McGraw-Hill
- *12 Liker Jeffrey K., Lean Manufacturing. It is included in the book Toyota Way, above mentioned
- *1 Pease Gene / Byerty Boyce / Jac Fitz-Enz, Human Capital Analytics: How to Harness the Potential of Your Organization's Greatest Asset (Wiley and; SAS Business Series 30 Oct 2012.

*5 Soon T. Tan , Matemáticas Aplicadas a los negocios, las Ciencias sociales y de la vida de Quinta edición, Cengage Learning Editores S.A. de C.V. mayo 2014

*2 Srinivas R. Kandula, Bei Behavioural Event Interview .- <https://www.interviewedge.com/articles/Conducting-the-Behavioral-Event-Interview-BEI.htm>

*3 Srinivas R. Kandula; Competency Based Human Resources Management a complete Text with case studies on Competency Mapping Modelling, assessing and Applying de, Delhi -, 2013

Other books

Clúa Carlos y Diaz Gerardo, Los nuevos ejecutivos de Recursos Humanos “El consultor interno” de Editorial ACD SA de CV Julio 2012

Castañeda Gutman Mariana, Escucharnos, editorial Santillana Ediciones Generales SA de CV, 2011

Pacheco Coello Carlos Enrique, Presupuestos un enfoque gerencial de Derechos Reservados por el instituto Mexicano de Contadores Publicos AC Cuarta edición Julio 2014

Alles Martha, Dirección Estratégica de Recursos Humanos por Editorial Granica S.A. 9ª edición Noviembre 2013

Goffee Gareth Rob Jones, El carácter organizacional de editorial Granica SA 2001

Harvard Business Essentials Copyright 20013 Harvard Business School Publising Corporation 2003 Boston Massachusetts

Butteriss Margaret, Reinventando Recursos Humanos de Barcelona primera edición abril 2001

Yuen Shirle Las tres virtudes de la paternidad según la filosofía oriental de y Ediciones Oniro SA Muntaner 261 Barcelona España 2005

Del Bueno, Nestor, Derecho del trabajo, Editorial Porrúa México 2012

Utilizadas para elaborar el informe: Fotografías de los productos Valter

