

CASO DE ESTUDIO

Descrito para el proyecto: "The Hexagonal Leader"

Nombre de la organización

Heuresis Sp. z o.o.

Página web de la organización

www.heuresis.pl

Logotipo de la organización



Tipo de organización

- Organización empresarial
 Administración pública
 ONG
 Otros (¿qué tipo?)

Tamaño de la organización

- Pequeña
 Mediana
 Grande

Sector económico

Asesoramiento, formación, implantación de software

Breve descripción de la organización

Heuresis lleva funcionando desde 2001. En la actualidad, tras muchos cambios, cuenta con 6 empleados fijos y una docena de colaboradores.

El principal ámbito de actividad es el apoyo integral a los clientes en la resolución de problemas

organizativos relacionados con la gestión de personas. El equipo actual se ha desarrollado en los últimos 2 años.

Descripción del caso de estudio (situación / problema al que hacen frente) [max 2000 palabras]

Los principales problemas causados por el reajuste de la empresa y los cambios de personal en la misma son:

1. La necesidad de poner en marcha mecanismos para la rápida introducción de los empleados en el trabajo y lograr un alto rendimiento
2. La dificultad de mantener una alta implicación de los empleados
3. Desafío con la falta de independencia

Soluciones sugeridas (ventajas y desventajas añadidas)

1. Utilizar los servicios de una empresa consultora externa que se encargue desde el proceso de introducción de los nuevos empleados a la ejecución de las tareas corporativas y de la evaluación de los empleados
2. Renunciar a la introducción formal de los nuevos empleados en el lugar de trabajo y a la realización de evaluaciones formales, en favor de conversaciones informales con los empleados y la evaluación subjetiva de su trabajo
3. Adaptación de la herramienta de evaluación de las competencias de los empleados utilizada en Heuresis - SmartManager a las necesidades de la introducción de nuevos empleados al trabajo y de la realización de la evaluación de los empleados. Preparación de directrices y materiales didácticos de apoyo al proceso de introducción de nuevos empleados a un puesto determinado. Fomento de la autonomía de los empleados mediante el uso de los recursos (herramientas de SmartManager) de los que dispone la empresa.

Solución elegida

La Solución 3 fue seleccionada, gracias a la cual sería posible implementar los cambios necesarios (en respuesta a los problemas diagnosticados de la empresa) utilizando la herramienta SmartManager propiedad de la empresa. Esto se combinó con procedimientos formales de evaluación y coaching individual para estos empleados.

Justificación de la decisión adoptada

La implementación de cambios basados en el uso de la plataforma SmartManager junto con una descripción de los procedimientos para la introducción de nuevos empleados resultó ser más barato y rápido que la ayuda de una empresa de consultoría externa. También aportó valor añadido ampliando la funcionalidad de la herramienta SmartManager. Al mismo tiempo, no se abandonó la idea de la evaluación periódica formalizada de los empleados.

Solución aplicada a la práctica

Decidimos llevar a cabo una evaluación mensual sistemática del desempeño de las tareas y de las competencias utilizando la herramienta SmartManager. Gracias a ello, resolvimos los problemas relacionados con la reticencia a actuar de forma independiente. Los miembros del equipo empezaron a esforzarse por completar las tareas por sí mismos, ya que aumentaba su sensación de competencia. El número de errores relacionados con la realización de tareas sencillas ha disminuido considerablemente.

Al mismo tiempo, hemos creado un conjunto de materiales que ayudan a la incorporación y a la puesta en práctica del trabajo (en la herramienta electrónica SmartManager y en la plataforma de e-learning). Desarrollamos directrices y materiales didácticos que apoyan el proceso de introducción de los nuevos empleados en un puesto determinado. Lo combinamos con el coaching individual para estos empleados.

Esto mejoró significativamente la incorporación al trabajo de los nuevos miembros del equipo y de los asociados. La calidad y la eficacia del trabajo han aumentado claramente. El ambiente en el equipo es muy bueno, se trabaja realmente en equipo y con pleno compromiso

Lección aprendida

Retrasamos la implantación de la herramienta SmartManager en nuestra empresa, temiendo la reacción del equipo. Sin embargo, la introducción de reglas de trabajo muy claras, los criterios de éxito y la introducción de reuniones de evaluación periódicas provocaron los cambios esperados en la organización del trabajo y mejoraron considerablemente nuestras operaciones.

Además, la valoración de nuestra empresa ha aumentado a los ojos de nuestros asociados, que tienen acceso a todos los documentos que organizan su trabajo y están relacionados con la realización de tareas para nosotros.

Ya no tenemos problemas relacionados con la falta de comunicación clara y las condiciones de cooperación. Esta experiencia reforzó nuestra creencia de que, a pesar de que la aplicación de soluciones de gestión y organización lleva tiempo, en última instancia conduce a la solución de los problemas que inhibieron nuestro desarrollo hasta su aplicación.

Conexión con las seis habilidades representadas en el proyecto

Tomar las decisiones de gestión correctas en una empresa que tiene que enfrentarse a problemas está siempre asociado a dilemas de liderazgo.

El gerente/propietario se enfrenta a la elección de varias alternativas y tiene que tomar una decisión, teniendo en cuenta los recursos financieros, el tiempo y el conocimiento sobre las competencias y la madurez del equipo de empleados.

Decidir emplear una herramienta (plataforma) ya utilizada, desarrollarla con nuevas funcionalidades, combinarla con un conjunto de directrices y materiales didácticos, y ajustar a ella los procesos de coaching individual, es una tarea difícil, pero como se puede ver, da los resultados esperados.

Gracias a la combinación de estos elementos y a la introducción deliberada y sistemática de cambios, existe la posibilidad de que las soluciones sean duraderas y sirvan en la empresa durante muchos años.