

Diagnóstico, intervención y propuesta de la estrategia de talento humano en la empresa Diquiba S.A. de C.V.

León Silva, Ana Karina

2023

<https://hdl.handle.net/20.500.11777/5742>

<http://repositorio.iberopuebla.mx/licencia.pdf>

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA PUEBLA



DIAGNÓSTICO, INTERVENCIÓN Y PROPUESTA DE LA ESTRATEGIA DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA DIQUIBA S.A. DE C.V.



REPORTE FINAL SEMINARIO DE SÍNTESIS Y EVALUACIÓN II

INTEGRANTES DEL EQUIPO

Ana Karina León Silva
Antonio De Jesús Ozuna Castillo
Liliana Rocío González Cruz
Mari Delmi Romero Hernández
Fernanda Sánchez Castillo

PRIMAVERA 2023

RESUMEN

Dar continuidad al proyecto de CONSULTA.T con el fin de diagnosticar e intervenir con acciones estratégicas a través de un programa que permita trabajar en las áreas de mejora, enfatizando en el taller de selección por competencias, logrando brindar las herramientas necesarias para seleccionar al candidato idóneo para la organización.

Palabras clave: Diagnóstico, competencias, ambiente laboral, selección, colaboradores.

ABSTRACT

Give continuity to the CONSULTA.T project in order to diagnose and intervene with strategic actions through a program that allows working on areas of improvement, with emphasis on the competency-based selection workshop, providing the necessary tools to select the ideal candidate for the organization.

Keyword: Diagnosis, competencies, working environment, selection, employees.

Introducción

De acuerdo con el diagnóstico e intervención realizado por parte de CONSULTA.T, se logró tener una visión más amplia de las dimensiones con una mayor área de mejora, lo que permitió desarrollar y ejecutar la propuesta de talento humano.

Propósito

El reporte tiene como propósito exponer las dimensiones abordadas que se utilizaron para llegar a la planeación y ejecución de un taller de selección por competencias permitiendo de esta manera que DIQUIBA a través de la información expuesta, generara aprendizajes para la selección de personal, permitiendo que los futuros candidatos se evalúen en función a criterios relevantes para el puesto y estos se encuentre alineados con la filosofía organizacional de DIQUIBA, incrementando la posibilidad de un mayor sentido de pertenencia.

Datos generales de la empresa

DIQUIBA S.A. de C.V. es una empresa con una estructura organizacional estrecha, contando con diez colaboradores activos actualmente, su giro principal se centra en la comercialización y distribución de productos químicos y materias primas para la industria alimenticiaponiendo a la disposición a sus clientes productos de alta calidad.

Fue fundada en el año de 1985 por su actual director general Roberto Cruz, conformada por tres departamentos fundamentales para su funcionamiento:

- **Administración**
- **Operaciones**
- **Ventas**

Misión: Ofrecemos a nuestros clientes la mejor calidad, gama de productos y servicios a un costo competitivo en un entorno de excelencia operativa, a la par que logramos que nuestros empleados se sientan auténticamente comprometidos con la organización, desempeñándose en un ambiente laboral de inclusión y respeto.

Visión: Ser líderes en el mercado nacional de productos químicos alimenticios, manteniéndonos a la vanguardia en materiales y tendencias que beneficien y fortalezcan la relación comercial con nuestros clientes y proveedores, enfocados siempre en criterios de responsabilidad social, garantizando de esta manera una rentabilidad sostenida para nuestros accionistas y socios comerciales.

Valores: Integridad, responsabilidad, liderazgo, compromiso, diversidad e inclusión.

Certificaciones: ESR, Gestión de calidad ISO 9001:2015 y NOM 035

La empresa DIQUIBA actualmente se encuentra en su etapa joven, por lo que está pasando por un crecimiento en ascenso, lo cual va haciendo cada vez más necesario la implementación de procesos y controles de mayor estructura sistemática. Aunado a lo anterior, la empresa no cuenta con un área de Recursos Humanos enfocada a desarrollar los aspectos estratégicos en esta área para la organización.

Métodos de obtención de datos para el diagnóstico

A partir de los resultados obtenidos de la encuesta de clima organizacional realizada por parte de CONSULTA.T en el periodo Otoño 2022, en la cual se evaluaron siete dimensiones: sentido de pertenencia, relaciones humanas, capacitación y desarrollo, ética, colaboración y trabajo en equipo, liderazgo y comunicación; previo diagnóstico de necesidades.

Se recabó información preliminar de la empresa, tal como historia, certificaciones políticas, filosofía organizacional, código de ética y perfiles de puestos.

Así mismo, mediante la observación simple se buscó identificar aspectos fundamentales de la cultura organizacional tales como: artefactos, valores practicados y supuestos compartidos.

Finalmente, a través de entrevista preliminar con la gerente de la empresa, se logró un primer acercamiento para establecer necesidades actuales de la empresa en función de su perspectiva actual.

Análisis de información

CUANTITATIVO

De la encuesta de clima organizacional se obtuvo un resultado global de 91.89% en semáforo verde, logrando con este método identificar las áreas de oportunidad focalizadas, las cuales son las siguientes:

- a. Comunicación
- b. Sentido de pertenencia
- c. Ética empresarial

CUALITATIVO

Se realizaron dos visitas que permitieron obtener la información cualitativa con los métodos establecidos, llevando al diagnóstico e intervención.

Mediante el método de observación simple, se encuentran los siguientes hallazgos:

- Existe una comunicación abierta que permite proponer iniciativas de mejora.
- Diversidad generacional.
- Prácticas culturales establecidas, donde los colaboradores participan activamente, tales como cumpleaños, festejos y reconocimientos.
- La contratación de personal de nuevo ingreso es realizada por parte de una empresa externa.
- Personal con antigüedad mayor a 20 años.

Intervención y propuesta

La técnica aplicada para realizar la intervención fue el focus group con un enfoque a proceso, del cual se presentaron los siguientes hallazgos de manera general:

- Un promedio alto de colaboradores menciona desconocimiento del código de ética.
- Sienten el interés que muestra la empresa hacia ellos al realizar estas iniciativas.
- Los colaboradores de nuevo ingreso no tienen el mismo sentido de pertenencia como los de mayor antigüedad.
- Cuentan con la estabilidad laboral que les da certeza en su puesto de trabajo.
- Se sienten en un clima de confianza para expresar sus opiniones con línea directa hacia los dueños de la empresa.
- Existe compañerismo entre las áreas.
- Los eventos familiares son importantes ya que integran a las familias con la empresa.
- Principalmente los colaboradores de nuevo ingreso externan que dejarían la empresa por una mejor oferta económica.
- Al responder la encuesta no comprendieron la redacción de algunas preguntas y se sentían nerviosos.

En cuanto a los resultados de la encuesta se pudieron delinear las razones del resultado de manera más específica:

En **Sentido de Pertenencia**, la incorporación reciente de colaboradores con pocas experiencias de inclusión dentro de la organización debido a la suspensión de estas actividades por la pandemia de COVID-19, como consecuencia se ha perdido el lazo entre la empresa y los miembros de cada departamento, en algunas ocasiones esta falta de pertenencia se ve reflejado en el interés y comportamientos que tienen los colaboradores para lograr los objetivos de la organización y su satisfacción laboral.

Dentro de **Comunicación** se señaló el valor que genera para los colaboradores recibir retroalimentaciones sobre el desempeño obtenido, sin embargo, estas sesiones entre el jefe y los miembros de los departamentos requieren suceder mediante un programa establecido para dar continuidad y garantizar su enriquecimiento buscando aportar un buen desempeño que impacten en el ambiente y comunicación entre los departamentos.

En la dimensión de **Ética** se realizó la interpretación de la existencia de que cada colaborador cuenta con las mismas oportunidades y son evaluados objetivamente, en cambio algunos de los colaboradores no tienen conocimiento del código de ética de la organización y esta situación a largo plazo puede presentar posibles conflictos en las relaciones interpersonales ya que no se conocen los principales valores y comportamientos en los que se encamina la organización.

Interpretando la información anteriormente obtenida, con el objetivo de enfocar los esfuerzos hacia una estrategia de mejora de proceso, se determinaron las propuestas finales para presentar a la empresa:

Taller de selección por competencias

Tomando en cuenta que su personal es contratado por proveedores externos, en función del hallazgo principal de falta de sentido de pertenencia de los colaboradores de más reciente ingreso y a la necesidad por parte de la empresa de contratar personal con un estándar acorde a sus nuevas necesidades, esta propuesta toma mayor relevancia, ya que al buscar personas con una filosofía alineada a la de la organización, su sentido de pertenencia podrá ser más grande puesto que se sentirán con mayor empatía con los valores y políticas, contribuyendo aún más con los objetivos de la empresa.

Plan estratégico de comunicación

Si bien, la comunicación dentro de la organización es buena, ante su actual desarrollo y tomando en cuenta las brechas identificadas en el diagnóstico, tales como el desconocimiento del código de ética por parte de los colaboradores, se hace necesario establecer un plan estratégico de comunicación específico para programar entrevistas y seguimiento de estos temas, así como de los objetivos individuales del colaborador.

Proceso de inducción.

Para fortalecer los hallazgos mencionados anteriormente en el Taller de Selección por competencias, y como puente de continuidad a la selección de personal enfocada, este proceso se hace fundamental para integrar de una mejor manera a los nuevos colaboradores de la organización.

Taller de selección por competencias

El taller de competencias se impartió en dos sesiones, los días 2 y 4 de mayo, con una duración de 4 horas cada sesión, inició a las 10:00 am y concluyó a las 2:00 pm, al taller asistieron 3 personas quienes serán las responsables de entrevistar a los candidatos. En el evento se contó con la presencia del Licenciado Roberto Cruz, dueño y director general, la Licenciada Ana Luisa, gerente general de la empresa y la nueva auxiliar administrativa, la Licenciada Laura.

El programa del evento fue el siguiente:

1. Expectativas del evento
2. Filosofía organizacional
3. Perfil de puestos
4. Proceso de entrevista
5. El arte de preguntar
6. El arte de observar
7. Entrevista basada en competencias



Comenzó con una presentación visual haciendo un refuerzo acerca de la filosofía organizacional de la empresa, una vez reforzada, los participantes del taller realizaron un “rompecabezas/tendedero” que consiste en ordenar de manera adecuada la misión de DIQUIBA, esto con el fin de ponerlos a recordar activamente la misión y reforzar esta misma y como último punto de la filosofía organizacional abordando el código de ética a través de una actividad en su manual del taller, que consistía en anotar tres conductas observables del código de ética en su organización, esto con el fin de poner a los participantes a reflexionar sobre lo que ven o consideran que el código de ética se cumple en sus colaboradores actuales.

En el apartado de perfil de puestos, a los participantes se les presentó el cómo debe ir estructurado un perfil de puestos, su principal función es describir de manera detallada las responsabilidades, tareas, habilidades y requisitos necesarios para desempeñar un puesto específico dentro de la empresa y en el caso de este taller les permitió a los participantes, y futuros seleccionadores



identificar a los candidatos más adecuados, asegurando que posean las habilidades y competencias y valores que se alineen con la filosofía organizacional. Después de la información compartida los participantes tuvieron la oportunidad de trabajar en su manual para realizar su propio perfil de puestos y así reforzar la información de la presentación.



En el proceso de entrevista, fue donde a los participantes se les dio la información y la instrucción necesaria para realizar una entrevista por competencias, esto con el fin de evaluar a los candidatos de manera más precisa y objetiva en relación a las habilidades y competencias necesarias para desempeñar un determinado puesto de trabajo, no sólo en la experiencia laboral o los conocimientos teóricos, incluyendo los posibles errores que se pueden cometer los entrevistadores en una entrevista.



En el “El arte de preguntar” y “El arte de observar” para evitar utilizar lenguaje complicado que pueda confundir al entrevistado, siendo específicos en cuanto a la información que se está buscando, haciendo énfasis en que el arte de preguntar implica

habilidades de comunicación efectiva y empatía, hay que dominar esta habilidad para poder mejorar las interacciones, obtener información valiosa y profundizar las relaciones profesionales.

Para reforzar conocimientos, los participantes formaron parte de una dinámica de roleplay, en el cual pusieron en práctica los conocimientos del taller y hubo un momento de retroalimentación.

La última parte del taller se enfocó en transmitirles a los participantes lo que es una competencia y cómo identificarlas, así como los tipos de competencias y por último se hizo instrucción del método STAR como herramienta en las entrevistas, esto con el objetivo de ayudar a los candidatos a estructurar sus respuestas y proporcionar ejemplos concretos de situaciones pasadas en las que demostraron competencias relevantes para el puesto, usando esta herramienta los candidatos pueden ofrecer respuestas más completas y proporcionar ejemplos específicos de su experiencia y logros para encontrar una alineación con los de la organización.



Conclusiones y recomendaciones de Talento Humano

En conclusión, nuestra experiencia de trabajo en equipo en este proyecto de intervención a la empresa ha sido altamente enriquecedora y gratificante. Podemos concluir que aprovechamos nuestras fortalezas individuales y establecimos un ambiente de colaboración efectiva, nuestras diferentes competencias nos permitieron aprovechar la diversidad de habilidades y conocimientos del grupo. Después de haber realizado juntos el taller de selección por competencias y de trabajar en equipo sin buscar la perfección, hemos llegado a la conclusión de que la colaboración y el trabajo en equipo son fundamentales para alcanzar los objetivos de manera eficiente y efectiva.

Además, hemos experimentado en primera persona la importancia de trabajar en equipo, en el que cada miembro aporta su experiencia, habilidades y conocimientos para alcanzar el objetivo común. Aprendiendo que la colaboración en equipo no solo mejora la calidad del trabajo, sino que también aumenta la creatividad y la innovación.

Como equipo, haber enfrentado desafíos y hemos trabajado juntos para superarlos. De igual manera comprendimos la importancia de la comunicación clara y efectiva, la planificación cuidadosa y la flexibilidad para adaptarnos a los cambios inesperados.

Las recomendaciones como consultoría que nosotros consideramos de suma importancia, las cuales contribuirían en un futuro al continuo desarrollo de la organización:

- **Fortalecer la jerarquía organizacional:** Llevar a cabo las funciones de cada puesto de acuerdo con el organigrama y los perfiles de puestos existentes para delimitar en la ejecución las responsabilidades de cada nivel.
- **Formación de líderes:** Incrementar las habilidades de liderazgo por parte de los supervisores para guiar el talento hacia el logro de los objetivos.
- **Retomar actividades de integración:** Impulsar acciones del grado de bienestar de los integrantes de la organización que ayuden a la integración y autoestima para mejorar el clima organizacional, acorde a lo comentado por los colaboradores con menor antigüedad, debido a COVID-19, no han podido ser partícipes de estas actividades y por lo consiguiente no han desarrollado el mismo sentido de pertenencia con la empresa.
- **Implementar controles y supervisión:** Adquirir un programa de seguimiento que permita el logro de objetivos y metas para el acompañamiento de los colaboradores.
- **Pláticas de salud y bienestar:** Se pudo identificar con los aportes de los colaboradores el impacto que tiene para ellos tener un equilibrio en su vida personal y profesional por lo que se propone adquirir conocimiento y hábitos nuevos enfocados en el estado físico, emocional con ayuda de expertos especializados en estos temas.