CAPÍTULO XXXIII

DIAGNÓSTICO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EQUIPOS DE TRABAJO EN UNA PLANTA DE COSMÉTICOS

Enrique Mora Olivares

Universidad Continente Americano. Correo electrónico: enriquemora.celaya@gmail.com.

Filadelfo Durán González

Universidad Continente Americano. Correo electrónico: fdg@live.com.mx.

Filadelfo Durán Zamora

Universidad Continente Americano. Correo electrónico: subdireccion_posgrado@uca.edu.mx.

Resumen

El propósito general del presente estudio tiene como meta diagnosticar la Gestión del talento humano, bajo un enfoque que corresponde a un diseño de investigación de tipo transversal, descriptivo y cuantitativo logrando un inventario para la evaluación de un equipo de trabajo en el departamento de Recursos Humanos específicamente en una planta de manufactura y distribución de cosméticos en la ciudad de Celaya, Guanajuato, México. De acuerdo al instrumento: “Gestión del talento humano en equipos de trabajo”, y es también llamado, “Inventario para la evaluación de un equipo”, menciona que puede englobarse la calificación de los siete factores (factor de las metas, factor de administración del desempeño del equipo, factor básico del equipo, factor de los procesos del equipo, factor del espíritu de equipo, factor de los resultados del equipo, factor del aprendizaje del equipo) para así llegar a una evaluación final general del equipo de trabajo, se descubrió que el promedio general de la evaluación de todos los integrantes del equipo de trabajo de dicho departamento es de 3.04 puntos, proponiendo grado satisfactorio de éxito y un sentimiento resultante de: “estuvo bien” lo cual sugiere que los métodos del equipo necesita cuantiosas mejoras, y no de entre 4 o 5 puntos (que rebasó las expectativas y fue un éxito) como se esperaría en cualquier equipo de trabajo. Dentro del estudio se puede evidenciar que es necesario implementar acciones correctivas pronto, entre los supervisores, los jefes inmediatos y en la dirección de Recursos Humanos para establecer una línea correcta de implementación en los factores de: metas, administración del desempeño del equipo y el factor básico de equipo, para lograr un liderazgo efectivo.

Palabras clave: equipo, factores y éxito y recursos humanos.

DIAGNOSIS OF HUMAN TALENT MANAGEMENT IN WORK TEAMS IN A COSMETICS PLANT

Abstract

The general purpose of this study is to diagnose the management of human talent, under an approach that corresponds to a cross-sectional, descriptive and quantitative research design, obtaining an inventory for the evaluation of a work team in the Human Resources department specifically in a cosmetics manufacturing and distribution plant in the city of Celaya, Guanajuato, Mexico. According to the instrument: "Human talent management in work teams", and is also called, "Inventory for the evaluation of a team", mentions that the qualification of the seven factors (goal factor, administration factor can be included) of the performance of the team, basic factor of the team, factor of the team processes, factor of the team spirit, factor of the team results, factor of the team's learning) in order to reach a general final evaluation of the team, He discovered that the general average of the evaluation of all the members of the work team of that department is 3.04 points, proposing a satisfactory degree of success and a feeling resulting from: "it was good" which suggests that the team's methods need substantial improvements, and not between 4 or 5 points (which exceeded expectations and was a success) as would be expected in any work team. Within the study it can be evidenced that it is necessary to implement corrective actions soon, among the supervisors, the immediate bosses and in the Human Resources management to establish a correct line of implementation in the factors of: goals, team performance management and the factor basic team, to achieve effective leadership.

Keywords: human resources, team, factors and success.

Introducción

En la actualidad todas las empresas buscan ser más competitivas ante los turbulentos escenarios mundiales, las compañías escrutan cómo tener una mejor ventaja competitiva, y un elemento puede ser su localización, siendo para nuestro caso el Estado de Guanajuato, un lugar idóneo para la colocación de empresas del sector secundario, como son industria eléctrica, en la petroquímica secundaria, en la industria metalmecánica, la palería y las armadoras automotrices, sin dejar fuera las empresas de fabricación de cosméticos, perfumes, juguetes, joyería de fantasía y productos para el hogar, que es donde se basa esta investigación.

Objetivo de la investigación

El objetivo de dicha investigación es el analizar, describir y aplicar las herramientas de gestión del talento humano en los equipos de trabajo para el evaluar el éxito global en los siguientes factores:

1. Factor de las metas.
2. Factor de administración del desempeño del equipo.
3. Factor básico del equipo.
4. Factor de los procesos del equipo.
5. Factor del espíritu de equipo.
6. Factor de los resultados del equipo.
7. Factor del aprendizaje del equipo.

Y con esto englobar los siete factores para llegar a una evaluación final general del departamento de Recursos Humanos específicamente en la gestión del talento humano en los equipos de trabajo de una planta de manufactura y distribución de cosméticos en Celaya, Guanajuato.

Problema de investigación

Esta investigación está enfocada en analizar las dificultades que enfrenta el Departamento de Recursos Humanos, por medio de un diagnóstico que evalúe un equipo de trabajo de alto desempeño, que permita cumplir con la misión de una empresa del sector secundario, como lo es fabricación de cosméticos, perfumes, juguetes, joyería de fantasía y productos para el hogar.

Actualmente la empresa a nivel Celaya, cuenta con 3 mil empleados aproximadamente, y dentro de la organización se encuentra con una estructura en

constante rotación de personal en diversos puntos, como lo es en las áreas de producción, y en las administrativas. La investigación se centra en el departamento de Recursos Humanos, contando con 32 integrantes, en sus diferentes niveles jerárquicos.

El área antes citada se vuelve estratégica en cuanto al manejo de los asociados sindicalizados (2 600 personas), son el personal que labora de forma operativa dentro de las líneas de manufactura y distribución de Planta Celaya. Además de existir actualmente un grupo de 300 personas a nivel de supervisores, es decir que se encuentra en ese nivel de escalafón.

La organización hoy en día cuenta con una considerablemente cifra de asociados operativos, los cuales son el elemento más importante para el crecimiento y desarrollo de la empresa, un gran reto para la organización es el logro de objetivos en el tiempo establecido, y es por ello que es fundamental el adecuado funcionamiento de todas las áreas operativas y administrativas. La empresa no puede alcanzar sus metas y objetivos de la forma que está planeada si no cuenta con el talento humano que realice las actividades para satisfacer la demanda de los representantes y clientes preferentes.

Lo anterior trae como responsabilidad inmediata la Dirección de Recursos Humanos, la cual debe conocer las causas que están originando la falta de liderazgo en el personal de su departamento, como por ejemplo, que no llegan a tiempo a su área de trabajo, el ausentismo de su gente, que no siguen las instrucciones de trabajo, que los integrantes del equipo se sale de su área de trabajo sin comunicarlo, que no respetan las buenas prácticas de distribución, entre otras. Con la finalidad de re-direccionar la operación y tomar acciones concretas que permitan reducir las cuestiones que afectan directamente al negocio de la Planta Celaya, se necesita conocer cuál es la situación actual entre cada equipo, y la débil integración entre cada uno de los miembros con los otros miembros de otro equipo de trabajo que conforma el departamento.

Justificación

La administración de recursos humanos es importante por tres razones: Primera, puede ser una importante fuente de “ventajas competitivas”, como se ha concluido en varios estudios. Segundo, la administración de recursos humanos es una parte importante

de las estrategias de la organización. Por último, se ha descubierto que la manera en que una organización trata a su gente afecta en gran manera su desempeño (Robbins, 2005).

La psicología organizacional sostiene que las organizaciones exitosas no deben su éxito exclusivamente a las realidades del mercado y ventajas competitivas sostenibles. Actualmente hay mucho más factores inmersos que logran el triunfo en las organizaciones. Las compañías exitosas, son aquellas que consideran su capital humano como el activo más importante y valioso. Si bien las cifras y los datos cuantitativos reflejan los elementos del éxito, los aspectos cognitivos (cualitativos) por ejemplo son aquellos que forjan o resquebrajan una organización (Noriega, 2014).

El departamento de recursos humanos es un componente tanto crucial como decisivo en el éxito en la empresa. El departamento de recursos humanos va más allá de contratar y despedir empleados, si no que a su vez contribuye a ser el recurso más importante para mejorar la moral y mantener a los empleados motivados.

Marco teórico

A continuación se presentará una lacónica forma de expresar todas las teorías y conceptos que se aborda en esta investigación, por así convenir a los autores del dicho documento.

Definición de equipo

Un equipo es un número reducido de empleados con competencias complementarias comprometidos a metas de desempeño comunes y relaciones de trabajo de las que son mutuamente responsables, (LaFasto & Larson, 2001). El centro de cualquier equipo es un compromiso compartido por sus miembros de lograr un desempeño en conjunto. Las metas de un equipo pueden ser tan básicas como responder todas las llamadas de los clientes en 24 horas, o tan comprometidos, como reducir 20% los defectos durante los próximos 6 meses. El punto clave es que no es posible lograr esas metas sin la cooperación y comunicación de los miembros del equipo. Cuando se forma un equipo, sus miembros deben tener (o desarrollar con rapidez) la combinación correcta de competencias para lograr las metas del grupo. Asimismo, sus miembros deben ser capaces de influir en la

forma de trabajar juntos para lograr sus metas. El equipo es relativamente pequeño y reúne gran variedad de capacidades para lograr resultados óptimos.

Factores de impacto en la gestión del talento humano

Es necesario especificar cada uno de los 7 factores de impacto en la gestión del talento humano de los equipos de trabajo.

1. Factor de las metas.
2. Factor de administración del desempeño del equipo.
3. Factor básico del equipo.
4. Factor de los procesos del equipo.
5. Factor del espíritu de equipo.
6. Factor de los resultados del equipo.
7. Factor del aprendizaje del equipo.

Factor de metas

Según Pérez (2014), en su artículo “Beneficios de una evaluación de desempeño para tu empresa”, denota la teoría del establecimiento de metas u objetivos, el cual supone que las intenciones de trabajar para conseguir un determinado objetivo es la primera fuerza motivadora del esfuerzo laboral y determina el esfuerzo desarrollado para la realización de tareas. La investigación a partir del modelo ha permitido formular conclusiones relevantes para la motivación del comportamiento en el contexto organizacional. Así como el establecimiento formal de objetivos aumenta el nivel de ejecución en relación con las situaciones en las que no se ofrecen objetivos claros, cuanto más específicos son esos objetivos más eficaces resultan para motivar el comportamiento. Son poco adecuados los objetivos de tipo general.

Otro factor que contribuye a la eficacia y al rendimiento es la participación de los trabajadores, que han de efectuar las tareas, en el establecimiento de los objetivos que se han de alcanzar. Participación que incrementa la calidad y la cantidad del rendimiento.

Factor de administración del desempeño del equipo

Según el autor Chiavenato, (2002), la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro, la cual es el proceso mediante el cual la organización asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización, así como las prácticas a través de la cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones.

Metodología

Para este estudio a fines de así proceder con dicha investigación, se obtuvo gracias a un enfoque con rigor científico, obteniendo lo siguiente:

Tipo de estudio

El diseño de investigación corresponde a un estudio de tipo transversal, descriptivo y cuantitativo. La investigación responde a un diseño transversal dado que los datos se recolectan en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dato (Hernández, 2011).

La investigación es de tipo descriptivo dado que el propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación. De acuerdo con este tipo de investigación su objetivo principal es la descripción de algo, generalmente las características del problema en cuestión. Los estudios cuantitativos usan la recolección de datos para probar hipótesis, con base a la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías (Hernández, 2011).

Instrumento

Con el fin de diagnosticar y evaluar al equipo de trabajo del área de Recursos Humanos se aplicó un cuestionario que se obtuvo de una recopilación del libro

Comportamiento Organizacional - Hellriegel 12th. pp 352 – 354. Desarrollado por Jon M. Werner miembro del Departamento de Administración de la Universidad de Wisconsin-Whitewater. Dicho cuestionario permite medir la “Gestión del talento humano en equipos de trabajo”, y es también llamado, “Inventario para la evaluación de un equipo”.

El cuestionario tiene como objetivo el analizar y evaluar el éxito global de los 7 factores principales de éxito en los equipos de trabajo, como son:

1. Factor de las metas.
2. Factor de administración del desempeño del equipo.
3. Factor básico del equipo.
4. Factor de los procesos del equipo.
5. Factor del espíritu de equipo.
6. Factor de los resultados del equipo.
7. Factor del aprendizaje del equipo.

Con esto llegar a una evaluación final general de Gestión del talento humano en equipos de trabajo.

Interpretación del cuestionario

En una calificación total de 4 o 5 puntos en un factor, sugiere un éxito considerable (que rebasó las expectativas y fue un éxito). Una calificación total de 3 puntos en un factor, sugiere un grado satisfactorio de éxito y un sentimiento de “estuvo bien”. Una calificación total de 1 o 2 puntos en un factor, sugiere que los procesos del equipo necesitaban muchas mejoras.

Población objetivo

Por fines que así convienen a la empresa se decidió realizar una aplicación de dicho instrumento de investigación al 100% de los integrantes del departamento de Recursos Humanos, que consta de 32 integrantes. El total del personal pertenece a los diversos roles del departamento con el fin de tener una visión amplia e independiente.

Aplicación del instrumento

Se aplicaron los 32 cuestionarios con 36 reactivos cada uno, es decir que obtuvimos un total de 1 152 reactivos contestados.

Esta aplicación se realizó durante los meses de noviembre y diciembre en años pasados. Una vez terminado la recaudación de información se inició con la captura de datos en un libro de Excel para de ahí hacer la transferencia al software Minitab 16. Una vez hecha la transferencia se inició con los análisis de resultados. En la figura 1, se puede observar el proceso de aplicación del instrumento y captura de la información.

Figura 1. Proceso de aplicación y levantamiento de información.

Fuente: elaboración propia (2019).

Análisis de resultados

En este apartado se presenta lo más importante y concerniente del análisis de resultados del conjunto total de todas las respuestas obtenidas de los 32 integrantes del Departamento de Recursos Humanos, para la obtención de un “Diagnóstico de gestión del talento humano para la evaluación de un equipo de trabajo de dicha área en una planta de manufactura y distribución de cosméticos en la ciudad de Celaya, Guanajuato, el cual arrojó los siguientes resultados generales, tal y como se muestran en la tabla 1, las cifras dan cuenta de la actuación como equipo de los recursos humano de la empresa.

Tabla 1. Resultado global general del equipo de recursos humanos.

Resultado global general del equipo de Recursos Humanos		
Número	Factor	Calificación
1	Factor de las metas.	2.81
2	Factor de administración del desempeño del equipo.	2.80
3	Factor básico del equipo.	2.74
4	Factor de los procesos del equipo.	3.23
5	Factor del espíritu de equipo.	3.13
6	Factor de los resultados del equipo.	3.34
7	Factor del aprendizaje del equipo	3.24
Promedio Grupal		3.4

Fuente: elaboración propia (2019).

A continuación en la tabla 2, se representan los factores que se encuentran por debajo de una calificación de 3 puntos en la escala Likert, que son: el Factor de Metas, Factor de administración del desempeño del equipo, y el Factor básico del equipo.

Tabla 2. Resultados globales por debajo de 3 puntos.

Resultado global por debajo debajo de 3 puntos		
Número	Factor	Calificación
1	Factor de las metas.	2.81
2	Factor de administración del desempeño del equipo.	2.80
3	Factor básico del equipo.	2.74
4	Factor de los procesos del equipo.	3.23
5	Factor del espíritu de equipo.	3.13
6	Factor de los resultados del equipo.	3.34
7	Factor del aprendizaje del equipo	3.24
Promedio Grupal		3.04

Fuente: elaboración propia (2019).

Se podrían obtener infinidad de análisis estadísticos con esta base de datos, pero por así convenir a esta investigación, solo se presentan estas tablas.

Reflexiones finales

Propiamente el enfoque de esta investigación se dirigió de manera formal al desarrollo y liderazgo en los equipos de trabajo, el cual se obtuvo como conclusiones finales lo más importante y concerniente, lo mencionado a continuación.

De tal forma que se puede concluir que el equipo de trabajo de Recursos Humanos no es un grupo auto dirigido que sería lo más conveniente, entonces es más parecido a un grupo funcional de trabajo, ya que laboran de manera conjunta todos los días en tareas similares y deben de coordinar sus esfuerzos de manera conjunta.

Como consecuencia la empresa no puede alcanzar la mejora en sus procesos y en el departamento de recursos humanos no es la excepción, dado que en él no se presenta un departamento sólido de Recursos Humanos, se le atribuye a un liderazgo débil, debido a que el 66.6% del personal tiene menos de tres años en la empresa, (traducido a una evidente falta de experiencia), y que carece de conocimientos sobre tecnologías de la información, leyes y reglamentos de los Estados Unidos Mexicanos, entre otros. Detonando así un liderazgo endeble para desempeñar sus funciones correctamente, y como es pretendido en su lugar de trabajo.

En la etapa en la que acierta se encuentra el equipo de Recursos Humanos es el de Tormenta, ya que en consecuencia a que tienen tales conflictos en entorno a conductas laborales, las prioridades relativas de las metas, quien es el encargado de qué, etc.

Con base en los resultados arrojados por el presente trabajo, se recomienda a la organización que no debe pasar por alto la oportunidad de poder mejorar y actualizar a los integrantes de los equipos con los 7 factores principales vistos en este estudio, para un mejor desarrollo y liderazgo del equipo de trabajo de Recursos Humanos, la organización debe tomar la iniciativa de cambio para poder llevar a cabo la promoción adecuada del trabajo en equipo.

Como en la litografía lo menciona, es lo más probable que cada uno de los factores y los elementos específicos que incluye el cuestionario en cada uno de ellos, nos proporcione información veraz para las acciones que se deben tomar y así lograr darle seguimiento sin descuidar los puntos que se tienen a favor en el equipo.

Como se obtuvo un promedio global general de la evaluación de todos los integrantes del equipo de trabajo del departamento de Recursos Humanos de 3.04 puntos en escala Likert, proponiendo grado satisfactorio de éxito y un sentimiento de “estuvo bien”. Pero eso no es lo más apropiado, lo más apropiado y se esperaría de un equipo de una empresa internacional como lo es la Planta de Celaya sería que se encontraran en una calificación final general de entre 4 y/o 5 puntos de la evaluación, por lo cual se propone el reforzar y dar seguimiento a los 7 factores de liderazgo de equipos de trabajo que se mencionan en este estudio, realizando más capacitaciones, mayor integración y por supuesto más comunicación en lo que realmente se quiere y se espera de cada integrante como del total del equipo de trabajo pero sobre todo el elevar los puntajes de los factores: 1 (Metas), 2 (Administración del desempeño del equipo), y 3 (Básico del equipo), ya que están por debajo del promedio global general.

Por último se recomienda que los gerentes de Recursos Humanos realicen un seguimiento trimestral y anual general para que el equipo madure un poco más y se encuentre en la etapa de normatividad, para que de esa manera se cumplan con los objetivos y metas planteados.

De acuerdo al instrumento inventario para la evaluación de un equipo, se obtuvieron valiosos datos que podrían llegar a utilizarse en futuras investigaciones.

Referencias bibliográficas

- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los Nuevos Tiempos*. Editorial McGraw Hill. Bogotá, Colombia.
- Hellriegel, D. (2009). *Comportamiento Organizacional. Disfunciones potenciales en los equipos* (12th ed). México, D.F., México: Hellriegel.

- Hernández, G. (2011). *Metodología de la Investigación*. Recuperado de: <https://sites.google.com/site/metodologiadelainvestigacionb7/Capítulos-1-sampieri>.
- LaFasto, F. y Larson, C. (2001). *When Teams Work Best*. Thousand Oaks, CA, EE.UU.: Sage.
- Noriega, E. (2014). *Recursos Humanos*. Recuperado de: <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/7865-funciones-del-departamento-de-relaciones-laborales.html>.
- Pérez, O. (2014). *Beneficios de una evaluación de desempeño para tu empresa*. Recuperado de: <http://blog.peoplenext.com.mx/beneficios-de-una-evaluacion-de-desempeno-para-tu-empresa>.
- Robbins, S. P. (2005) *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*. (7 ed). San Diego, EE.UU.: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Werner, J. M. (2005). *Team Diagnostic Survey: Development of an Instrument Journal of Applied Behavioral Science*, 18, 373-399.
- Werner, J. M. (2008). *The Student Audit Instrument*. *British Journal of Management*, 18, 138–153.