



**UNIVERSIDAD POPULAR AUTÓNOMA DEL ESTADO  
DE PUEBLA**

---

---

**Vicerrectoría de Posgrados e Investigación  
Decanatura de Posgrados en Artes y Humanidades**

**“GESTION DEL TALENTO HUMANO Y CULTURA  
ORGANIZACIONAL SANA”**

**Proyecto de intervención situada que para obtener el grado de  
Maestría en Desarrollo Humano y Capital Intelectual**

**Presenta  
Alejandra Rocha Valdivia**

**Puebla, Pue.**

**Octubre, 2018**



**UPAEP – Secretaría General**

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyła**

**Tesis Digitales Restricciones de uso:**

**DERECHOS RESERVADOS ©**

**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## Índice

### **Capítulo 1. Propósito y organización**

1. Introducción
  - 1.1. Planteamiento del problema
  - 1.2. Objetivo general

### **Capítulo 2. Línea del tiempo**

- 2.1 Asignaturas
  - 2.1.1 Proyectos
- 2.2 Competencias

### **Capítulo 3. Proyecto 1**

- 3.1 Objetivo y Desarrollo
- 3.2 Sujetos e Instrumentos
- 3.3 Proceso
- 3.4 Resultados

### **Capítulo 4. Proyecto 2**

- 4.1 Objetivo y Desarrollo
- 4.2 Sujetos e Instrumentos
- 4.3 Resultados

### **Capítulo 5. Proyecto 3**

- 5.1 Objetivo y Desarrollo
- 5.2 Sujetos e Instrumentos
- 5.3 Resultados

### **Capítulo 6. Proyecto 4**

- 6.1 Objetivos y Desarrollo

6.2 Sujetos e Instrumentos

6.3 Resultados

## **Capítulo 7. Proyecto 5**

7.1 Objetivo

7.2 Metodología

7.3 Sujetos e Instrumentos

7.4 Resultados

## **Capítulo 8. Conclusiones y Prospectiva**

8.1 Conclusiones

8.2 Prospectiva

8.3 Bibliografía

## **Capítulo 1**

### **Introducción**

El Capital Humano es el elemento fundamental para la ventaja competitiva y por lo tanto éste se constituye en un componente esencial para cualquier tipo de institución. Este elemento común es el gran diferenciador que hace que haya competitividad puesto que esta debe demostrarse, medirse y compararse (González, 2005). Hoy el desafío al que se deben enfrentar los dirigentes de las organizaciones está fundamentado, entre otros aspectos, en la Gestión del Talento Humano hacia una labor orientada a alcanzar la eficacia y la eficiencia, con el fin de lograr altos estándares de rendimiento fundamentados con valor agregado y con una notoria ventaja competitiva. No cabe duda que en la organización quien logra la gestión y el cumplimiento tanto de las metas como de los objetivos establecidos, es el Talento Humano y que ellos son el factor estratégico de la compañía (Ortiz et al., 2012). Aunque las empresas cuenten con grandes recursos económicos para la ejecución de sus actividades, con tecnología de vanguardia o edificaciones que respondan a los estándares internacionales, para ellas estos no son elementos suficientes si no cuentan con talento apto para la ejecución de dichos recursos financieros, para la aplicación de las herramientas tecnológicas de punta o para la ocupación de los inmobiliarios, teniendo como posible consecuencia la ausencia de clientes y la existencia de servicios deficientes para satisfacer las necesidades de éstos, así como también el incumplimiento de los objetivos y las metas organizacionales. Es importante destacar que el Talento Humano se constituye en un elemento fundamental que da validez y uso a los demás recursos, en este sentido el personal puede desarrollar habilidades y competencias que le permitirán que la ventaja competitiva de la empresa pueda ser sostenida y perdurable en el tiempo, posibilitando así que pueda hablarse de la construcción del Talento Humano innovador, único y competitivo en la corporación.

El clima laboral como parte de la Gestión del Capital Humano es un área fundamental en las organizaciones, hoy en día mantener un clima laboral estable en las organizaciones implica grandes cambios e innovaciones, para el cumplimiento de objetivos dentro de la empresa. Los seres humanos en las empresas representan la solución a los problemas que muchas veces las organizaciones presentan, es por ello que para lograr un trabajo adecuado, es de suma importancia seleccionar al personal correcto para las diversas funciones de la empresa y una vez que tenemos un el personal requerido debemos mantener un clima laboral favorable para que la empresa sea un lugar agradable para los colaboradores.

La convivencia entre la empresa y los seres humanos puede ser eficaz, útil y satisfactoria, lo cual dependerá de la manera en que las organizaciones interactúen con su personal.

La importancia del Capital Humano, se remonta de muchos años atrás, pero debemos destacar que los seres humanos son los elementos vivos y los impulsores de la Organización, capaces de dotarla de inteligencia y aprendizaje, por tanto las personas deben ser vistos como fuentes de impulso dinámicos, para ejercer fuerza dentro de la empresa.

### **1.1. Planteamiento del problema**

Es primordial que los directivos identifiquen las necesidades de sus colaboradores tanto personales como de formación para realizar sus actividades laborales (Alles, 2011).

En los últimos años, el clima laboral en México ha dejado mucho que desear. En el 2013 el INEGI reportó en múltiples medios que los mexicanos, por encima de cualquier otro país en Latinoamérica, experimentan insatisfacción laboral. Solo el 12% está

satisfecho con su empleo, el mismo año otro estudio reveló que los millennials valoran el clima laboral como el aspecto que más buscan de una empresa.

Los jóvenes reconocen la importancia del clima laboral, pero pocos lo experimentan. El 54% percibe que existe un mal clima en su empresa. Sólo el 13% está orgulloso de su trabajo. El mal clima laboral impacta los empleos. En el primer trimestre 2016, el INEGI reportó que 121 mil 385 abandonaron su trabajo por condiciones laborales deterioradas. Otros 9 mil 733 lo hicieron porque no podían responder a las exigencias del trabajo. En otras palabras el 15% de todos los empleados que renunciaron en ese periodo lo hicieron por un mal clima laboral. Los trabajadores en la actualidad, se enfrentan a un panorama de estrés, pocas oportunidades y bajo reconocimiento por sus superiores.

## **1.2. Objetivo general**

Aunado a lo anterior, se me presento la necesidad de desarrollar el departamento de talento humano con el propósito de realizar una adecuada gestión y desarrollo del capital humano en la empresa JBT.

## Capítulo 2

### Línea del tiempo



#### 2.1 Asignaturas y proyectos

1. Creación del Conocimiento Organizacional / Implementación de un sistema de gestión del conocimiento.
2. Creación del Conocimiento Organizacional / Creación de comunidades de aprendizaje.
3. Procesos Humanos en la Conducción de las Organizaciones / Medición del clima laboral.
4. Gestión del Capital Humano / Manual de Gestión de Capital Humano.
5. Desarrollo del Capital Humano / Plan de Desarrollo, Descripción de puestos, Evaluación 360 y DNC.

#### 2.2 Competencias

1. Desarrollo del Talento Humano: Son las acciones tendientes a alcanzar el grado de madurez o perfección deseado en función del puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente y las que se prevé que ocupará más adelante.
2. Toma de decisiones: Es una competencia orientada al análisis de un problema en el cual hay que elegir entre diversas alternativas con el fin de maximizar el valor esperado como resultado de la acción. Consigue mantener controlados los efectos emocionales que el riesgo conlleva.
3. Comunicación efectiva: Hace referencia al grado de precisión, síntesis y claridad con la que se transmite la información oral y escrita, entendiendo el impacto con el interlocutor. Implica presentar ideas e instrucciones con efectividad y sentido de la oportunidad, además de escuchar activamente.
4. Procesos de Innovación y Desarrollo: Es la capacidad para formular activamente nuevos planteamientos que se adelanten a los cambios del entorno, tomando decisiones oportunas con criterio propio.
5. Gestión del Talento Humano: Implica conducir las relaciones con los colaboradores de la empresa con el fin de obtener resultados satisfactorios para ambas partes. Estructura y organiza sus funciones de forma que pueda considerar las necesidades de éste.

## **Capítulo 3**

### **Proyecto 1**

#### **Implementación de sistema de Gestión del Conocimiento.**

#### **Asignatura: Creación del Conocimiento Organizacional.**

#### **3.1. Objetivo**

En primer lugar, el término “gestión” se define como “el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales” (Chiavenato, 2004, p. 91).

Proponer un sistema de gestión del conocimiento a través de comunidades para utilizar, generar y retener el conocimiento de los colaboradores.

Matriz de Diagnostico considerando 9 variables: Cultura orientada al Conocimiento, Infraestructura técnica e institucional, Respaldo del personal directivo, vínculo con el valor económico, Orientación del proceso, Calidad del objetivo y Lenguaje, prácticas de motivación, estructuras de conocimiento y canales para la transferencia del conocimiento.

### 3.2. Sujetos e Instrumentos

- Se realizaron encuestas para detectar si el conocimiento se compartía.
- 5 Gerentes: Post-Venta, Finanzas, Comercial, Proyectos y Servicio.
- 40 colaboradores.

### 3.3. Proceso



A continuación se presentan acciones propuestas para llevar a cabo el plan Gestión de Conocimiento de acuerdo al modelo de Nonaka y Takeuchi. El enfoque principal del plan es la generación del conocimiento por departamento y el intercambio del mismo entre las diferentes áreas.

**1. Identificar el conocimiento del personal:** Identificar la cadena de valor y cuál es el conocimiento que se quiere transmitir. Las acciones a realizar fueron las siguientes:

- Mapas de conocimiento de procesos clave.
- Auditorias de conocimiento.
- Matriz de capacitación.

**2. Creación de Conocimiento:** Preparación de los empleados para ser capacitados en las nuevas tecnologías, que todo el personal disponga de medios para obtener soluciones a los problemas que se puedan presentar, generar una fuente de información y contenido de experiencias y capacitaciones previas para futuros proyectos en los que se puedan presentar las mismas características. Las acciones a realizar fueron las siguientes:

- Programación de taller sobre nuevos productos
- Capacitación presencial o remota en el uso de los nuevos productos para nuevos empleados
- Creación de Foros para discusión de problemas sobre productos de la empresa
- Preparar y publicar contenidos y lecciones aprendidas por proyecto
- Generar guías rápidas de “how to” de los casos más relevantes
- Promover el uso del banco de información

**3. Compartir el conocimiento:** Transferir el conocimiento a todos los empleados, en el que las acciones a realizar fueron:

- Realizar talleres sobre nuevas tecnologías
- Justificar todas las capacitaciones obtenidas documentando los conocimientos adquiridos dentro de la intranet.
- Enviar información para promover la cultura de la capacitación dentro de la empresa haciendo ferias de capacitación de acuerdo a las diferentes áreas.

**4. Almacenar el conocimiento:** Que todos los empleados tengan acceso a la información de acuerdo al departamento al que pertenecen, las acciones a realizar fueron:

- Aprovechar y usar la intranet.
- Realizar talleres sobre nuevas tecnologías
- Crear una biblioteca virtual de videos y presentaciones creadas por las personas que recibieron la capacitación.
- Fomentar la cultura de compartir información.

**5. Motivar al personal:** Promover el proyecto de Gestión del conocimiento y mantener a los empleados informados del estado del proyecto, además Proporcionar a los empleados la capacitación suficiente para el uso de las herramientas tecnológicas (computadora, intranet, videoconferencias, etcétera), las acciones a realizar fueron:

- Programación de día de lanzamiento del proyecto de GC, destacando porque la GC es importante para la organización (misión, visión, estrategia del proyecto).
- Creación de un boletín electrónico para la divulgación de ventajas y estado del proyecto.
- Propuesta de reconocimiento al personal que participa en el proyecto.

- Propuesta de reconocimiento a los empleados que más utilizan las herramientas de apoyo a la GC
- Presentar y ejecutar un plan de capacitación en el uso de la tecnología como soporte en el trabajo.

**6. Expandir y comunicar el conocimiento:** Dentro de este punto uno de los factores más importantes para expandir la información dentro de una organización es la Comunicación.

Es por ello que en este punto y dadas las carentes formas de comunicación dentro de mi empresa es uno de los puntos en los que más me tengo que involucrar para que una vez que tengamos una comunicación eficiente podamos compartir nuestro conocimiento sin trabas ni problemas de ningún tipo.

La comunicación es parte vital en todo ámbito porque hace más fácil que se entienda lo que queremos hacer y cómo queremos hacerlo, nos ayuda a actuar con más rapidez y eficacia, por eso es esencial que conozcamos cómo realizar acciones que impulsen proyectos estratégicos, los cuales generen cambios en la cultura organizacional. La GC se apoya en la comunicación para hacer llegar el conocimiento y proveer de los medios para incrementarlo.

El Plan de comunicación debe ser atractivo, que llame la atención de las personas que estarán expuestas a esta publicidad interna de la empresa para que exista una mayor flexibilidad y facilidad de adaptación a los cambios que sean necesarios, adicionalmente que permita que las personas hagan llegar sus opiniones y sugerencias.

### **3.4. Resultados**

El objetivo final de la gestión del conocimiento es integrarse a los procesos de trabajo de la empresa, es decir, llegar a ser sostenible. La gestión del conocimiento en una

empresa tiene como objetivos generales identificar, adquirir, desarrollar, compartir, utilizar y retener el resultado de la unión de la información disponible y las opiniones, experiencias y puntos de vista que aportan todos los integrantes de la empresa, para utilizarlos en su beneficio. Como resultado la empresa tuvo la oportunidad de transferir de manera más rápida y efectiva el conocimiento adquirido en la empresa, para que la información no pierda su valor, Utilizar al empleado como motor de la innovación; que la fuente principal sea interna, Identificar nuevas estrategias de experimentación y solución a los problemas.

## **Capítulo 4**

### **Proyecto 2**

#### **Creación del Conocimiento Organizacional.**

##### **Comunidades de Aprendizaje**

###### **4.1. Objetivo.**

Las comunidades de aprendizaje se conforman como instrumento facilitador de la transmisión de conocimiento tácito, su utilidad se encuentra reducida frente a la transmisión del know-how (“saber hacer”), el cual, nace de la experiencia y descansa sobre la base de la confianza entre las partes (Evans, Pucik & Björkman, 2012), estableciéndose como fuente de capacidades que genera ventajas competitivas en la empresa. Pero, los procesos de transferencia de conocimiento tácito en las organizaciones no se encuentran exentos de problemas; desde la elección de un personal apto para encauzar e iniciar el proceso, hasta el plazo de tiempo necesario para obtener unos resultados óptimos (Glisby & Holden, 2011). La competencia por los mercados mundiales está cada vez más centrada en la cooperación entre culturas basada en el conocimiento. La interdependencia de los trabajos y la explosión de información han

resultado en la interconexión y el cambio rápido; frente a ello, las personas comparten lo que saben y aprenden unas de otras (Smith & McKeen, 2003).

Por tal motivo y derivado del trabajo anterior se crearon herramientas de apoyo en el que los colaboradores comparten el conocimiento tácito a explícito.

#### **4.2. Sujetos y Herramientas.**

Las herramientas que se utilizan son salas de capacitación, y la intranet principalmente, todos los viernes los colaboradores atienden reuniones en el que se exponen diferentes tópicos, mismos que pueden ser expuestos por gente interna o externa al final de la exposición los asistentes dejan sus comentarios con el único fin de mejorar y reconocer al expositor.

Otro de los programas es la biblioteca virtual en la que una vez que la persona ha recibido capacitación deber justificar lo aprendido realizando una breve presentación, la cual comparte en la Intranet para que cualquier persona pueda consultar la información y en caso de que los demás colaboradores lo necesiten puedan consultar cualquier duda, así como también cuando alguno de los colaboradores tuvo alguna situación diferente durante algún proyecto o alguna actividad en el que tuvo que investigar o indagar más para solucionarlo lo debe documentar desde que inicio el problema hasta la solución para que si en algún momento sucede lo mismo cualquier otra persona dentro de la empresa pueda solucionarlo de manera fácil y sencilla.

#### **4.3. Resultados.**

Los resultados obtenidos fueron altamente satisfactorios la comunicación entre departamentos ha sido favorecida, colaboradores se sienten escuchados y reconocidos, pueden acceder a soluciones de problemas con tan solo acceder a la biblioteca sin esperar mucho tiempo en que otro compañero los pueda ayudar.

En los viernes temáticos se creó la cultura de una convivencia sana y participativa, medir y compartir el efecto de cada uno de los empleados en la empresa, capitalizar el conocimiento creado, y lograr un retorno en la inversión en formación del personal, y en el conocimiento de nuestros clientes y competidores además de crear en la organización una cultura de mejora y aprendizaje continuos.

## **Capítulo 5**

### **Proyecto 3**

#### **Procesos Humanos en la Conducción de las Organizaciones**

##### **Medición Clima Organizacional**

###### **5.1. Objetivo.**

Identificar las áreas de oportunidad que existen entre las distintas áreas, así como identificar los elementos TOP en cuanto a fortalezas para desarrollar un plan de seguimiento con los puntos necesarios para la mejora del clima laboral en la organización, Determinar diferencias existentes en las distintas áreas así como Desarrollar un plan de seguimiento con los puntos necesarios para mejorar de forma inmediata el actual clima laboral.

El Clima Laboral es el medio donde se desarrolla el trabajo cotidiano de cualquier empresa e influye en la satisfacción y productividad de sus empleados. Muchos empleados pueden tener las aptitudes necesarias para desarrollar su trabajo, pero tal vez no estén funcionando al 100% de su capacidad por no estar en un ambiente idóneo.

Para la encuesta se tomó como referencia el método GCV, Previo a la aplicación de la encuesta se dio una breve explicación al personal para darles a conocer en qué consiste, el propósito y la importancia del estudio.

###### **5.2. Sujetos e Instrumentos.**

Estimado colaborador, le informamos que la retroalimentación que usted brinda en la presente encuesta es anónima y confidencial. Le pedimos que lea con atención cada una de las oraciones y elija con una **X** la columna que refleje mejor su opinión.

**Criterios de calificación:**

**Columna 1:** Falso / No sucede. **Columna 2:** Casi nunca / Más no que sí. **Columna 3:** Intermedio / Ni sí ni no. **Columna 4:** Casi siempre / Más sí que no. **Columna 5:** Cierto / Sí sucede.

ESTRUCTURA	1	2	3	4	5
	No	<-	<- >	- >	Si
Conozco el organigrama general de la organización.					<b>x</b>
En mi área de trabajo la planilla del personal está completa.					<b>x</b>
Conozco la misión, visión y filosofía de la empresa.				<b>x</b>	
Mi área de trabajo está organizada con base a los objetivos de la empresa.				<b>x</b>	
Conozco la descripción de mi puesto de trabajo.					<b>x</b>
En el dado caso que mi jefe directo no se encuentre ¿Sé con quién me tengo que dirigir para resolver algún asunto importante?					<b>x</b>
CONDICIONES DE TRABAJO	1	2	3	4	5
	No	<-	<- >	- >	Si
Este es un lugar seguro y saludable donde trabajar.					<b>x</b>
Me dan los recursos y equipo necesario para hacer mi trabajo.					<b>x</b>
A las personas se les anima a que equilibren su vida de trabajo y su vida personal.					<b>x</b>
La gente es tratada justamente sin importar su sexo o edad.					<b>x</b>
Recibo un buen trato, independiente de mi posición en la empresa.					<b>x</b>
El equipo que utilizo recibe un buen mantenimiento.				<b>x</b>	
Hay higiene en los sanitarios de la empresa.					<b>x</b>
Cuento con un espacio limpio para consumir mis alimentos.					<b>x</b>
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y RECONOCIMIENTO	1	2	3	4	5
	No	<-	<- >	- >	Si
Mi jefe directo muestra agradecimiento por mi buen trabajo.					<b>x</b>
Todos tienen oportunidad de recibir un reconocimiento.					<b>x</b>
Los jefes evitan tener empleados favoritos.					<b>x</b>
Los ascensos se dan a quienes lo merecen.					<b>x</b>
Mi jefe inmediato me hace sentir que mi participación es importante.					<b>x</b>
SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO	1	2	3	4	5
	No	<-	<- >	- >	Si
Mi trabajo tiene un significado especial: este no es "sólo un trabajo".					<b>x</b>
Las personas están dispuestas a dar "un extra" para hacer el trabajo.					<b>x</b>

Me siento bien de la manera en que contribuimos como empresa a la comunidad.					x
A la gente le gusta venir a trabajar.				x	
Estoy orgulloso de decirles a otros que trabajo aquí.					x
Siento que en mi trabajo actual soy feliz.					x
<b>CREATIVIDAD E INNOVACIÓN</b>	1	2	3	4	5
	No	<-	<- >	- >	Si
Puedo hacer a los jefes una pregunta razonable y recibir una respuesta directa.					x
Si tengo alguna idea innovadora, que mi jefe no escuchó, puedo hablar con el jefe de mi jefe.					x
Mi jefe directo hace cambios creativos e innovadores para mejorar el área.				x	
-Se siembra la idea de <b>cambio / transformación</b> en los colaboradores					x
-Se involucra a <b>todos por igual</b> y no unos cuantos				x	
- <b>Organizan tiempos</b> para asistir a las actividades					x
-Recordatorio constante de los <b>aspectos positivos de la organización.</b>		2	3	4	5
- <b>Psicología positiva.</b> Se visualizan a sí mismos como parte de ese aspecto positivo hasta que lo creen y lo comparten dentro y fuera de la organización.		<-	<- >	- >	Si
En la empresa la capacidad de los jefes para hacer su trabajo es muy buena.				x	
Mi jefe inmediato me apoya y se interesa por mí.					x
Mi jefe inmediato me informa los objetivos organizacionales y departamentales.				x	
Cuando presento alguna queja mi jefe directo la atiende de inmediato.					x
Mi jefe inmediato toma en cuenta las ideas que propongo.					x
Mi jefe inmediato es justo para evaluar a los colaboradores.					x
Mi jefe inmediato me deja saber claramente lo que espera de mi cuando hago mi trabajo.					x
Tengo la confianza para decirle a mi jefe inmediato que no estoy de acuerdo con la forma en que se hacen las cosas.					x
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	1	2	3	4	5
	No	<-	<- >	- >	Si
Los compañeros de otras áreas de la empresa comprenden mis problemas de trabajo.					x
Cuando necesito ayuda de otras áreas para realizar mi trabajo si la recibo.					x
Los eventos de integración que realiza la empresa cumplen con el objetivo de integrarnos más.					x
Los jefes de área trabajan en equipo para resolver los problemas de la organización.					x
Contamos con estrategias para evitar rivalidades entre los integrantes de la empresa.					x
<b>COMUNICACIÓN</b>	1	2	3	4	5
	No	<-	<- >	- >	Si

Los jefes me mantienen informado de cosas y cambios importantes.			x		
Los jefes indican sus expectativas (los objetivos y lo que se espera de nosotros) claramente.				x	
En la empresa la información más valiosa para hacer el trabajo proviene de los jefes.		x			
Las personas evitan hablar a espaldas de los demás, para obtener resultados a su favor.					x
Los anuncios dirigidos a los colaboradores contienen información muy útil.				x	
Los jefes inmediatos nos dan información acerca de lo que ocurre en la empresa.			x		
<b>CAPACITACIÓN Y DESARROLLO</b>	1	2	3	4	5
	No	<-	<- >	- >	Si
Cuando ingresas a la empresa se te hace sentir bienvenido.					x
Tengo oportunidad de hacer una carrera en la organización.				x	
Se me ofrece entrenamiento para desarrollarme más profesionalmente.			x		
El interés de la empresa por capacitarme ha sido BASTANTE.			x		
En la empresa se nos entrena y capacita para realizar el trabajo.				x	
Los cursos y talleres que me han ofrecido, cumplen con mis expectativas.				x	
<b>SENTIDO DE PERTENENCIA</b>	1	2	3	4	5
	No	<-	<- >	- >	Si
Me siento orgulloso(a) de trabajar en esta empresa.					x
Si pudiera trabajar en otra empresa con puesto y salario similar, seguiría trabajando aquí.					x
Tengo seguridad en conservar mi trabajo.					x
<b>SUELDOS Y PRESTACIONES</b>	1	2	3	4	5
	No	<-	<- >	- >	Si
Para el trabajo que hago mi sueldo es bueno.				x	
A las personas aquí se les paga justamente por el trabajo que hacen.					x
Yo siento que los sueldos están equilibrados con base a funciones y responsabilidades.				x	

<b>COMENTARIOS</b>					

Previo a la aplicación de la encuesta se dio una breve explicación al personal para darles a conocer en qué consiste, el propósito y la importancia del estudio.

Se contó con la participación de 42 colaboradores. Los departamentos fueron divididos de la siguiente manera:

- Administración / Cadena de suministros
- Postventa
- Controles / Proyectos
- Servicio
- Tecnología
- Invitados

Rubros que se evaluaron:



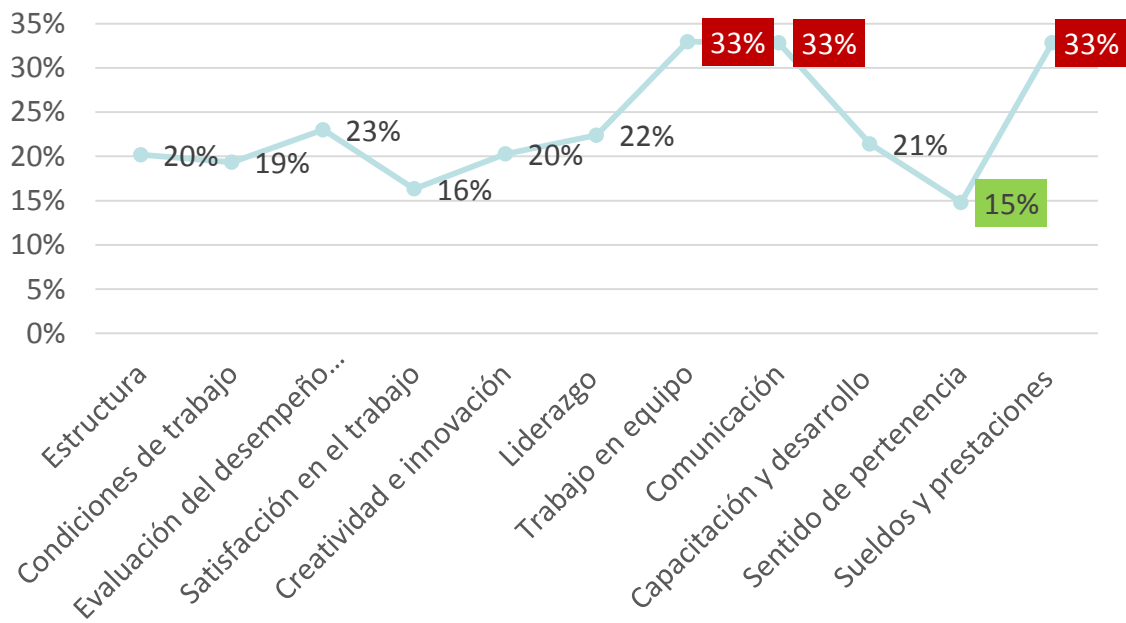
## 5.3. Resultados

### Matriz de resultados

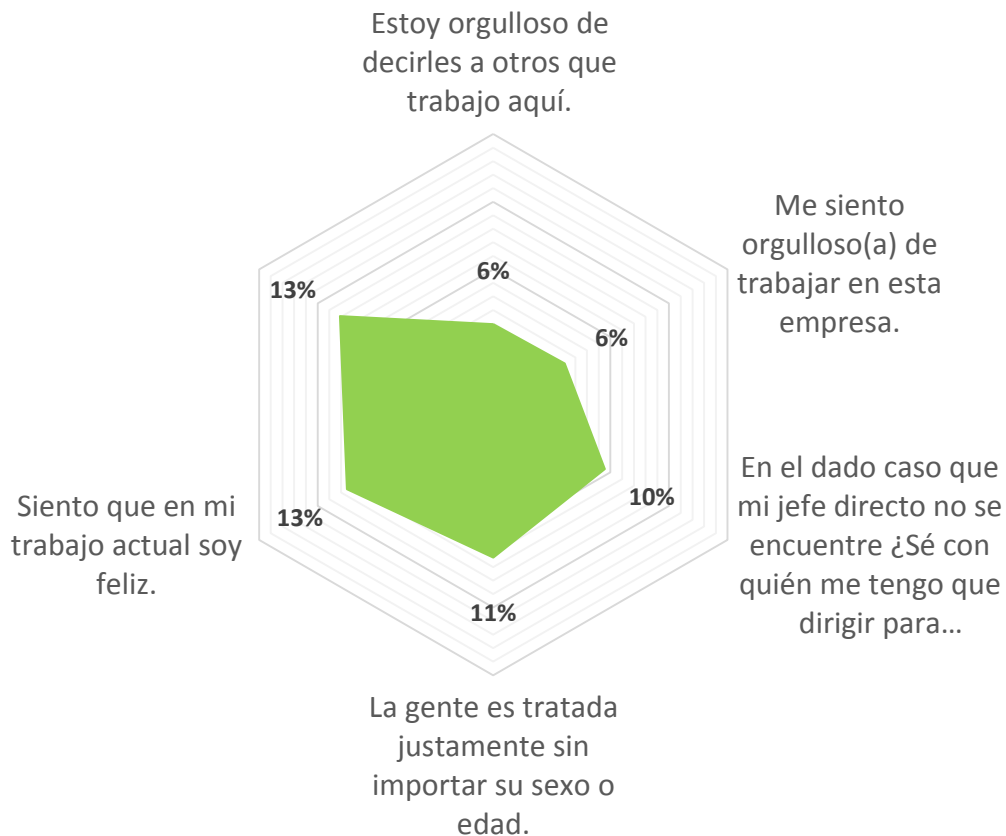
TOP POR ÁREA						
VARIABLES	Admon/ Cadena de	Postventa	Proyectos /	Servicio	Tecnología	Invitados
<b>ESTRUCTURA</b>						
Conozco el organigrama general de la organización.	18%	8%	15%	25%	33%	6%
En mi área de trabajo la planilla del personal está completa.	43%	42%	15%	35%	4%	25%
Conozco la misión, visión y filosofía de la empresa.	7%	17%	25%	25%	21%	13%
Mi área de trabajo está organizada con base a los objetivos de la empresa.	18%	0%	20%	34%	21%	19%
Conozco la descripción de mi puesto de trabajo.	32%	33%	19%	18%	5%	0%
En el dado caso que mi jefe directo no se encuentre ¿Sé con quién me tengo que dirigir para resolver algún asunto importante?	4%	25%	25%	9%	0%	6%
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>						
Este es un lugar seguro y saludable donde trabajar.	21%	17%	15%	15%	17%	0%
Me dan los recursos y equipo necesario para hacer mi trabajo.	7%	8%	50%	28%	13%	25%
A las personas se les anima a que equilibren su vida de trabajo y su vida personal.	25%	13%	50%	31%	42%	25%
La gente es tratada justamente sin importar su sexo o edad.	7%	0%	10%	18%	13%	0%
Recibo un buen trato, independiente de mi posición en la empresa.	17%	0%	30%	18%	4%	0%
El equipo que utilizo recibe un buen mantenimiento.	7%	17%	45%	18%	13%	19%
Hay higiene en los sanitarios de la empresa.	29%	25%	5%	19%	38%	0%
Cuento con un espacio limpio para consumir mis alimentos.	32%	17%	10%	24%	21%	0%
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y RECONOCIMIENTO</b>						
Mi jefe directo muestra agradecimiento por mi buen trabajo.	11%	33%	30%	24%	0%	6%
Todos tienen oportunidad de recibir un reconocimiento.	14%	8%	45%	31%	13%	6%
Los jefes evitan tener empleados favoritos.	32%	17%	40%	31%	17%	6%
Los ascensos se dan a quienes lo merecen.	32%	25%	50%	32%	29%	25%
Mi jefe inmediato me hace sentir que mi participación es importante.	7%	25%	35%	13%	4%	13%
<b>SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO</b>						
Mi trabajo tiene un significado especial: este no es "sólo un trabajo".	21%	0%	35%	16%	13%	0%
Las personas están dispuestas a dar "un extra" para hacer el trabajo.	36%	33%	30%	22%	21%	19%
Me siento bien de la manera en que contribuimos como empresa a la comunidad.	21%	8%	10%	20%	29%	13%
A la gente le gusta venir a trabajar.	25%	25%	25%	19%	13%	6%
Estoy orgulloso de decirles a otros que trabajo aquí.	4%	0%	20%	7%	0%	0%
Siento que en mi trabajo actual soy feliz.	25%	0%	25%	9%	4%	13%
<b>CREATIVIDAD E INNOVACIÓN</b>						
Puedo hacer a los jefes una pregunta razonable y recibir una respuesta directa.	4%	0%	25%	22%	13%	0%
Si tengo alguna idea innovadora, que mi jefe no escuchó, puedo hablar con el jefe de mi jefe.	4%	0%	20%	26%	21%	19%
Mi jefe directo hace cambios creativos e innovadores para mejorar el área.	18%	25%	50%	40%	29%	31%
Los jefes inmediatos confían en la creatividad e innovación de sus colaboradores.	18%	25%	30%	28%	21%	0%
Los jefes tienen un panorama claro de "hacia dónde va la organización y cómo va a lograrlo".	21%	0%	25%	24%	0%	13%
¿Considera usted a la empresa como una organización innovadora?	14%	8%	38%	13%	13%	13%
<b>LIDERAZGO</b>						
En la empresa la capacidad de los jefes para hacer su trabajo es muy buena.	32%	25%	30%	31%	8%	19%
Mi jefe inmediato me apoya y se interesa por mí.	7%	33%	35%	26%	0%	19%
Mi jefe inmediato me informa los objetivos organizacionales y departamentales.	14%	33%	40%	35%	13%	19%
Cuando presento alguna queja mi jefe directo la atiende de inmediato.	25%	50%	25%	37%	13%	6%
Mi jefe inmediato toma en cuenta las ideas que propongo.	7%	25%	30%	29%	8%	13%
Mi jefe inmediato es justo para evaluar a los colaboradores.	11%	42%	25%	31%	17%	13%
Mi jefe inmediato me deja saber claramente lo que espera de mí cuando hago mi trabajo.	4%	25%	40%	29%	4%	6%
Tengo la confianza para decirle a mi jefe inmediato que no estoy de acuerdo con la forma en que se hacen las cosas.	4%	0%	20%	19%	8%	13%
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>						
Los compañeros de otras áreas de la empresa comprenden mis problemas de trabajo.	39%	42%	50%	47%	38%	31%
Cuando necesito ayuda de otras áreas para realizar mi trabajo sí la recibo.	25%	17%	40%	28%	21%	13%
Los eventos de integración que realiza la empresa cumplen con el objetivo de integrarnos más.	43%	8%	40%	28%	17%	6%
Los jefes de área trabajan en equipo para resolver los problemas de la organización.	32%	17%	35%	26%	17%	19%
Contamos con estrategias para evitar rivalidades entre los integrantes de la empresa.	43%	25%	40%	47%	58%	25%
<b>COMUNICACIÓN</b>						
Los jefes me mantienen informado de cosas y cambios importantes.	25%	33%	45%	41%	13%	19%
Los jefes indican sus expectativas (los objetivos y lo que se espera de nosotros)	18%	25%	45%	32%	13%	6%
En la empresa la información más valiosa para hacer el trabajo proviene de los jefes.	29%	42%	45%	37%	21%	31%
Las personas evitan hablar a espaldas de los demás, para obtener resultados a su favor.	46%	83%	35%	54%	54%	38%
Los anuncios dirigidos a los colaboradores contienen información muy útil.	32%	17%	25%	25%	25%	13%
Los jefes inmediatos nos dan información acerca de lo que ocurre en la empresa.	29%	25%	40%	38%	13%	13%
<b>CAPACITACIÓN Y DESARROLLO</b>						
Cuando ingresas a la empresa se te hace sentir bienvenido.	14%	0%	15%	21%	17%	6%
Tengo oportunidad de hacer una carrera en la organización.	21%	0%	30%	15%	0%	13%
Se me ofrece entrenamiento para desarrollarme más profesionalmente.	25%	0%	55%	25%	25%	6%
El interés de la empresa por capacitarme ha sido BASTANTE	25%	0%	55%	26%	29%	19%
En la empresa se nos entrena y capacita para realizar el trabajo.	14%	0%	55%	22%	33%	0%
Los cursos y talleres que me han ofrecido, cumplen con mis expectativas.	25%	8%	50%	25%	17%	0%
<b>SENTIDO DE PERTENENCIA</b>						
Me siento orgulloso(a) de trabajar en esta empresa.	11%	0%	15%	5%	4%	0%
Si pudiera trabajar en otra empresa con puesto y salario similar, seguiría trabajando aquí.	25%	17%	25%	17%	25%	0%
Tengo seguridad en conservar mi trabajo.	29%	17%	30%	19%	15%	0%
<b>SUELDOS Y PRESTACIONES</b>						
Para el trabajo que hago mi sueldo es bueno.	25%	50%	30%	31%	4%	31%
A las personas aquí se les paga justamente por el trabajo que hacen.	50%	38%	35%	40%	8%	19%
Yo siento que los sueldos están equilibrados con base a funciones y responsabilidades.	36%	33%	45%	47%	13%	38%

## Análisis general

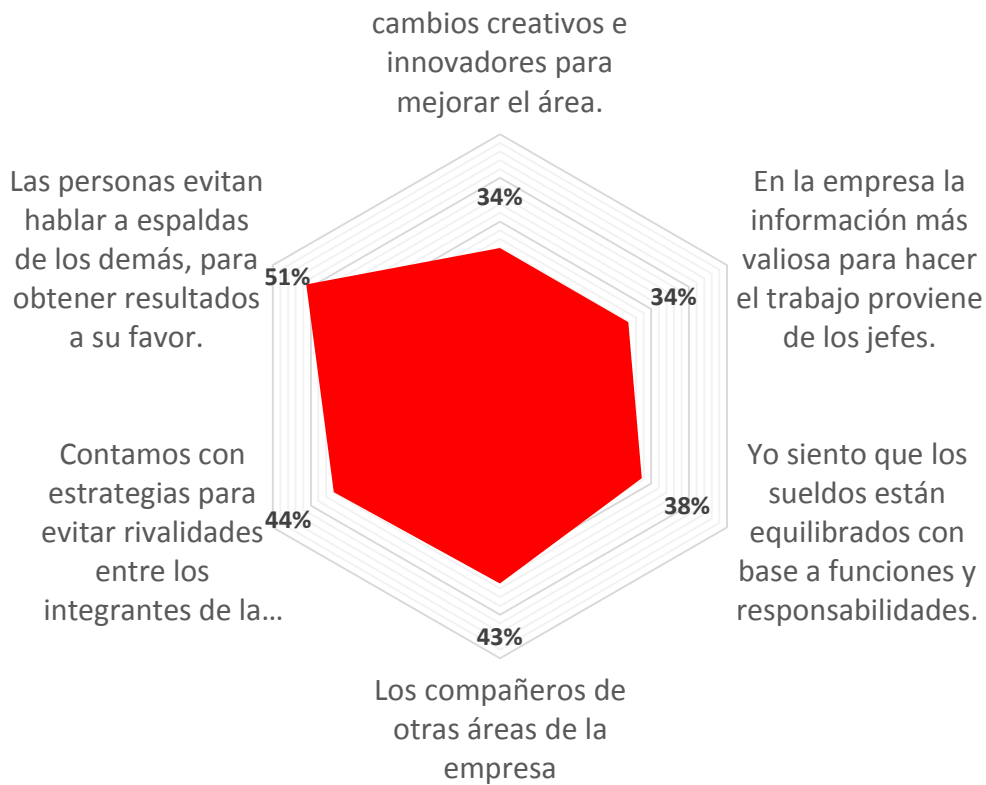
Puntos positivos en donde vemos el top 6 en los que la empresa salió con resultados positivos y las áreas de oportunidad en las que la empresa debe de trabajar para mejorar.



## Puntos a resaltar



## Puntos a mejorar.



**Nombre del programa: Impulso JBT 2017**

**Dirigido a: toda la organización.**

**Programa: Alcanzar la perfección.**

<b>Acciones permanentes:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Difusión de implementación del programa</li><li>- Difusión mensual de un punto positivo obtenido en la evaluación de clima laboral</li></ul>	<b>Fase 1. Conocimiento de situación actual</b>
	<b>Fase 2. Desarrollo de Inteligencia emocional</b>
	<b>Fase 3. Trabajo en equipo</b>
	<b>Fase 4. Comunicación efectiva</b>
	<b>Fase 5. Gamificación con indicadores de trabajo en equipo y comunicación</b>
	<b>Fase 6. Presentación de resultados</b>

## **Capítulo 6**

### **Proyecto 4**

#### **6.1. Objetivo.**

El objetivo de este proyecto fue facilitar al Departamento de Recursos Humanos de la empresa John Bean Technologies, para el mejor cumplimiento eficiente y eficaz de su trabajo mediante la creación de un manual de Gestión del Talento Humano por competencias que contribuya al cumplimiento de la misión y visión de la organización.

La Gestión del Capital Humano es un área fundamental en las organizaciones, hoy en día la gestión implica grandes cambios e innovaciones, debido a la globalización. Los seres humanos en las empresas representan la solución a los problemas que muchas veces las organizaciones presentan, es por ellos que para lograr un trabajo adecuado, es de suma importancia seleccionar al personal correcto para las diversas funciones de la empresa.

La convivencia entre la empresa y los seres humanos puede ser eficaz, útil y satisfactoria, lo cual dependerá de la manera en que las organizaciones interactúen con su personal.

La importancia del capital humano, se remota de muchos años atrás, pero debemos destacar que los seres humanos son los elementos vivos y los impulsores de la Organización, capaces de dotarla de inteligencia y aprendizaje, por tanto las personas deben ser vistas como fuentes de impulso dinámicos, para ejercer fuerza dentro de la empresa.

Con este manual, el Departamento de Recursos Humanos tendrá la facilidad de seleccionar a al personal adecuado, de acuerdo a sus competencias.

Se propuso un modelo de descripción de puesto por competencias

Se creó un modelo de evaluación de desempeño por competencias

## **6.2. Sujetos e Instrumentos.**

Para el objetivo del trabajo se utilizó el puesto de Gerente de ventas de la línea de negocio Canning, el cual describe de una manera detallada las actividades a realizar en los procedimientos de selección de personal, lo cual se dividen en 5 apartados

1. Descripción del Puesto
2. Assessment Center
3. Evaluación de Desempeño 360
4. DNC
5. Plan de Carrera

## **6.3. Resultados.**

Manual de Gestión del Capital Humano en el que el departamento de Talento Humano puede llevar de la mano al colaborador para su desarrollo dentro de la empresa.

## **Capítulo**

**7**

### **Proyecto 5**

#### **7.1. Objetivo**

Elaborar un plan de desarrollo de carrera por competencias que dé respuesta a las fortalezas y áreas de oportunidad de los colaboradores de la empresa JBT, así como cubrir las necesidades de capacitación detectadas a partir de la evaluación 360 grados.

#### **7.2. Metodología**

Se realizó un perfil de descripción de puesto por competencia.

Se creó un diccionario de competencias.

Se realizó evaluación 360: Trabajo en equipo, Integridad, Rendición de Cuentas, solución de problemas, comunicación, Habilidad Analítica, Orientación al cliente y Capacidad de planificación y organización.

Se realizó el semáforo de competencias por puesto.

Colaboradores desarrollaron plan de vida y carrera.

### **7.3. Sujetos e Instrumentos**

Se evaluaron a 9 personas de 2 diferentes áreas, con diferentes funciones y perfiles.

La evaluación 360 grados se realizó de acuerdo al perfil previamente descrito.

Se aplicaron test de dominancia cerebral para determinar las habilidades.

### **7.4. Resultados**

Se entrega un archivo por persona de los resultados obtenidos desde la descripción del puesto, test de dominancia cerebral, evaluación 360, semáforo de competencias, plan de formación individual, plan de carrera, plan de formación individual y plan de carrera que se propone dentro de la empresa de acuerdo a la información obtenida en los reportes anteriores.

El proyecto realizado en JBT es el primer paso para consolidar el área de Talento humano y profesionalizar la formación que reciben los colaboradores. Este proyecto se puede considerar como piloto, y se podrá replicar en otras áreas a lo largo del año para que se tenga información objetiva del rendimiento de los colaboradores, así como las competencias y actitudes que se pueden desarrollar y potenciar para que trabajen de forma más eficiente nos permitió ver importantes necesidades dentro del área, principalmente en competencias muy importantes para el tipo de trabajo como es el trabajo en equipo, el liderazgo y la comunicación.

## **Capítulo 8**

### **Conclusiones y Prospectiva**

#### **Conclusión.**

El Desarrollo del Capital Humano tiene un amplio campo de acción, prácticamente todas las empresas sin importar su tamaño o giro tienen áreas de oportunidad. El desarrollo del Talento Humano representa una excelente oportunidad para mi incrementar la ventaja competitiva por medio de la gestión y desarrollo de los colaboradores. Los conocimientos de las personas clave de la empresa, la satisfacción de los empleados, el know-how de la empresa, la satisfacción de los clientes, etc., son activos que explican buena parte de la valoración que el mercado concede a una organización y que, sin embargo, no son recogidos en el valor contable de la misma.

Cuando realice cada uno de los trabajos descubrí lo importante al hacer la intervención es que la comunicación efectiva dentro de un grupo de personas es de suma importancia para el cumplimiento de objetivos.

A las personas como centro de la organización nos gusta sentirnos valoradas y reconocidas, y la escucha activa por parte de los directivos es primordial pues son los colaboradores quienes manejan la empresa para cumplir los objetivos.

#### **Prospectiva.**

Promover el área de Talento Humano con estrategias que permitan el desarrollo integral de cada uno de las personas que trabajamos dentro de la empresa. Implementar cada una de las cosas aprendidas para tener un departamento consolidado y formal.

En algún momento me encantaría contribuir a que las personas cambiar la idea generalizada que se tiene dentro y fuera de mi organización del departamento de talento humano para verlo como un equipo de ayuda al colaborador, en alguien en el que pueden contar.

### **Bibliografía.**

Chiavenato, A. (2004). Introducción a la teoría general de la administración.

México: McGraw Hill.

Humberto Pereira Alfaro. (2011). Implementación de la Gestión del Conocimiento en la empresa. 2011, de Gegesti Sitio web:

[http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion\\_135\\_310111\\_es.pdf](http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_135_310111_es.pdf).

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Consultado 20-05-2013 en

<http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/enchogares/modulos/eness/2013/>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Consultado 20-05-2016 en

<http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/enchogares/regulares/enoe/>

STEWART, T. A. (1998): *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*, Granica, Barcelona.

Martha García Gil. (2015). *Recursos Humanos lo Esencial en la Práctica*. Mexico

DF: Panorama Editorial.

- Sánchez Sánchez, S. G. (2016). *Descripción de puestos por competencias y su impacto en el desempeño laboral* (Doctoral dissertation).
- Alles, M. A. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias* (Vol. 1). Ediciones Granica SA.
- Alles, M. A. (2002). *Desempeño por competencias: evaluación de 360o*. Ediciones Granica SA.
- Capuano, A. M. (2004). *Evaluación de desempeño: desempeño por competencias*. *Invenio*, 7(13).
- Pereira, F., Gutiérrez, S. P., Sardi, L., & Villamil, M. (2008). Las competencias laborales y su evaluación mediante el modelo de 360 grados. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 4(6), 69-105.
- Arturo Ballesteros. 2015. DNC. En *Industrial Training* (1, 88) 2015. Capacitación Intera
- Chacón, Q., & Mishell, G. (2016). Implementación del diagnóstico de necesidades de capacitación en mandos medios y gerenciales, para la Fundación Hermano Miguel, de octubre 2015 a marzo 2016(Bachelor's thesis).
- Méndez Morales, E. (2004). Necesidades de ¿capacitación o formación? Su relevancia en los DNC. *Revistas de Ciencias Administrativas y Financieras de la Seguridad Social*, 12(2), 63-72.