



**EDUCACIÓN**  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



**TECNOLÓGICO  
NACIONAL DE MÉXICO**

Instituto Tecnológico de Pabellón de Arteaga  
Departamento de Ciencias Económico Administrativas

**REPORTE FINAL PARA ACREDITAR RESIDENCIA  
PROFESIONAL DE LA CARRERA DE INGENIERÍA  
EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**ABEL ALEJANDRO HERRERA ORTIZ**

**PROYECTO: ONBOARDING-ACOMPAÑAMIENTO Y DESARROLLO  
DE TALENTO**

**FRIGORIZADOS LA HUERTA S.A. DE C.V.**



**LIC. RICARDO FERNANDO CRUZ LÓPEZ**  
Nombre del asesor externo

**LIC. ALMA ESTHER GONZÁLEZ REYES**  
Nombre del asesor interno

Pabellón de Arteaga, Ags. Agosto - Diciembre 2019

## **CAPÍTULO 1: PRELIMINARES**

### **2. AGRADECIMIENTOS**

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

Le doy gracias a mis padres Raúl y Rosalía por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado, y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida. Sobre todo, por ser un excelente ejemplo de vida a seguir. A mis hermanos y hermanas por ser parte importante de mi vida y representar la unidad familiar.

A John, Alan, Jorge y Liza por ser parte significativa de mi vida, y por haber hecho el papel de una familia verdadera en todo momento, gracias por su apoyo, comprensión y sobre todo amistad. A mis compañeros y amigos por confiar y creer en mí y haber hecho de mi etapa universitaria un trayecto de vivencias que nunca olvidare.

Agradezco a la Lic. Alma Esther González Reyes, asesor interno del Instituto Tecnológico de Pabellón de Arteaga, quien es una excelente persona, maestra y tutora, ya que gracias a la disposición, paciencia y conocimiento que me brindó, para la elaboración de este proyecto de titulación, sin ella no hubiera sido posible el resultado del mismo.

Les agradezco la confianza, apoyo y dedicación de tiempo a mis profesores.

Gracias Licenciado Ricardo Cruz López por creer en mí, y haberme brindado la oportunidad de desarrollar mis Residencias Profesionales en Grupo la Huerta (GLH) y por todo el apoyo y facilidades que me fueron otorgadas en la empresa. Por darme la oportunidad de crecer profesionalmente y aprender cosas nuevas. Por ser un ejemplo de disciplina e impulsarme a estudiar más para poder continuar preparándome profesionalmente. A Giselle y Alicia por haber sido unas excelentes compañeras y amigas de Residencias, por haberme tenido la paciencia necesaria y por motivarme a seguir adelante en los momentos de desesperación y sobre todo por hacer ustedes, una familia para mí.

### **3. RESUMEN**

El presente documento se muestra las actividades realizadas en el área de Capital Humano de la Empresa La Huerta S.A. de C.V., grupo agroindustrial familiar, social y ecológicamente responsable, que asume el compromiso de producir, procesar y distribuir alimentos sanos, prácticos y nutritivos de calidad mundial. Es una empresa orgullosamente mexicana con calidad mundial que integra desde sus orígenes la perfecta armonía de los recursos naturales y el ser humano. Actualmente cuenta con una planta laboral de más de 2,300 trabajadores.

La Huerta ofrece alimentos saludables a nivel mundial, y por la calidad de los mismos, y el trabajo, empeño, dedicación y entrega de sus trabajadores ha obtenido el reconocimiento en Estados Unidos de América, Canadá, Japón, entre otros. Desde el principio, la Huerta se ha preocupado por quienes trabajaban con ella y cuidar de sus trabajadores es esencial, por lo que se tomó la decisión de implementar el Onboarding (acompañamiento) para acelera el proceso de adaptación e integración de una nueva persona a la empresa, con la finalidad de que los trabajadores perciban la compañía como un buen lugar para trabajar, hacerlos más eficientes en un corto tiempo, ayudando a maximizar lo positivo y minimizar lo negativo.

El alto índice de rotación y la carencia de habilidades de liderazgo en jefes y supervisores se empezó a ser notorio en la Empresa, por lo que vio como prioridad y decidió atacar; las principales causas que llevaba al trabajador a abandonar la empresa era por la falta de reconocimiento, un liderazgo falto de confianza, pocas oportunidades de crecimiento, desmotivación, carencia en el sentido de pertenencia, no se sentían parte de un equipo de trabajo. Lo que repercutía en altos costos económicos (costos elevados por publicación de vacante, contratación, capacitación, por lo tanto, menores ingresos netos) y mala reputación de marca.

Cabe mencionar que se obtuvo el apoyo de dirección, de las 6 empresas internas, los diferentes departamentos y áreas involucradas, con la finalidad de tener un mejor entendimiento de la causa por las cuales se presentaba este problema y conjuntamente generar una solución.

## **4. ÍNDICE**

### **4.1. Índice**

<b>CAPÍTULO 1: PRELIMINARES</b> .....	2
2. AGRADECIMIENTOS .....	2
3. RESUMEN .....	3
4. ÍNDICE .....	4
4.1. Índice .....	4
4.2. Índice de Ilustraciones.....	7
4.3. Índice de Tablas .....	8
<b>CAPÍTULO 2: GENERALIDADES DEL PROYECTO</b> .....	9
5. INTRODUCCIÓN .....	9
6. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA U ORGANIZACIÓN Y DEL PUESTO O ÁREA DEL TRABAJO DEL ESTUDIANTE. ....	12
6.1. Historia de la Empresa .....	12
6.2. Calidad humana .....	16
6.3. Misión.....	17
6.4. Visión .....	17
6.5. Valores.....	17
6.6. Objetivos Estratégicos.....	18
6.7. Área de Trabajo.....	18
7. PROBLEMAS A RESOLVER .....	20
7.1. Alto índice de rotación de personal en GLH .....	20
7.2. Ausencia de sentido de pertenencia en los colaboradores de GLH. ....	21
7.3. Falta de manuales y/o instructivos para desempeñar las actividades en algunas áreas y/o departamentos de GLH .....	21
7.4. Carencia de habilidades de liderazgo en mandos medios (jefes, supervisores y mayordomos) .....	21
8. OBJETIVOS (GENERAL Y ESPECÍFICOS).....	22
8.1. Objetivo General .....	22
8.2. Objetivos Específicos .....	22
9. JUSTIFICACIÓN.....	22

<b>CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>24</b>
10. MARCO TEÓRICO.....	24
10.1. Talento Humano.....	24
10.2. OnBoarding .....	24
10.3. Retención del talento.....	30
10.4. Inducción.....	31
10.4.1. Importancia de la Inducción.....	32
10.4.2. Propósito de la Inducción. ....	32
10.4.3.1. Facilidad de ajuste del nuevo empleado a la organización .....	33
10.5. Etapas de la Inducción .....	33
10.6. Seguimiento. ....	34
10.7. Motivación .....	34
10.8. Integración del personal a la empresa.....	36
10.8.1. Socialización .....	36
10.9. Cultura Organizacional.....	36
10.9.1. Características de la Cultura Organizacional. ....	38
10.9.2. El Comportamiento Del Ser Humano En Las Organizaciones .....	39
10.9.3. Los Valores De La Organización .....	40
10.9.4. Clima Organizacional .....	41
10.9.4.1. Métodos de Medición y Análisis de Clima Organizacional. ....	42
10.9.5. ¿Por qué Crear Una Cultura Organizacional Positiva? .....	42
10.10. Liderazgo En La Organización.....	43
10.10.1. Comunicación Organizacional .....	44
10.10.2. Motivación Organizacional.....	46
10.10.3. Trabajo En Equipo.....	47
10.11. El Empleado y la Organización.....	48
10.11.1. Teorías de Contenido .....	49
10.11.2. Teorías de Proceso .....	50
10.11.3. Efecto Pigmalión.....	50
10.11.4. ¿Cómo Satisfacer las Necesidades de los Empleados?.....	51

<b>CAPÍTULO 4: DESARROLLO</b> .....	53
11. <i>PROCEDIMIENTO Y DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS.</i> .....	53
11.1. <i>Mejorar el indicador de retención de talento e incrementar el sentido de pertenencia del capital humano en GLH</i> .....	53
11.1.1. <i>Reclutamiento y Selección de Personal</i> .....	54
11.2. <i>OnBoarding – Acompañamiento</i> .....	58
11.3. <i>Reducir riesgos y accidentes</i> .....	65
11.4. <i>Programa de Desarrollo de Líderes Humanos (Mandos Medios)</i> .....	68
11.4.1. <i>Especificaciones del programa</i> .....	68
11.4.2. <i>Temas y Subtemas impartidos</i> .....	68
11.4.3. <i>Apertura del programa “Desarrollo de Líderes Humanos”</i> .....	69
11.4.4. <i>Fases del programa “Desarrollo de Líderes Humanos”</i> .....	69
<b>CAPÍTULO 5: RESULTADOS</b> .....	87
12. <i>Resultados</i> .....	87
12.1. <i>Elaboración de Hojas de Operación Estándar</i> .....	87
12.2. <i>Implementación del programa para mandos medios “Desarrollo de líderes Humanos”</i> .....	89
12.3. <i>Aplicación de la metodología Onboarding – Acompañamiento</i> .....	92
<b>CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES</b> .....	95
13. <i>CONCLUSIONES DEL PROYECTO.</i> .....	95
<b>CAPÍTULO 7: COMPETENCIAS DESARROLLADAS</b> .....	97
14. <i>COMPETENCIAS DESARROLLADAS Y/O APLICADAS.</i> .....	97
<b>CAPÍTULO 8: FUENTES DE INFORMACIÓN</b> .....	98
15. <i>FUENTES DE INFORMACIÓN</i> .....	98
<b>CAPÍTULO 9: ANEXOS</b> .....	103
9.1. <i>Anexo 1: Guía de Acompañamiento para nuevos Ingresos</i> .....	103
9.2. <i>Anexo 2: Evaluación Onboarding Supervisor</i> .....	108

## 4.2. Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Productos Elaborados y Verduras Congeladas .....	14
Ilustración 2: Cabezales de Riego .....	14
Ilustración 3: Área de Selección .....	15
Ilustración 4: Brócoli Congelado .....	17
Ilustración 5: FODA de OnBoarding .....	30
Ilustración 6: Sistema de Liderazgo.....	44
Ilustración 7: Ejemplo de la empresa alemana Visual Meta GMBH .....	47
Ilustración 8: Índice de Rotación de GLH 2019.....	53
Ilustración 9: Índice de Rotación por empresa 2019 .....	54
Ilustración 10: Correo de recepción de información de los nuevos ingresos.....	59
Ilustración 11: Base de datos de nuevos ingresos.....	60
Ilustración 12: Base de Datos de Nuevos Ingresos sin Ingresos .....	60
Ilustración 13: Ejemplo de “Evaluación Onboarding (Supervisor)” digital.....	62
Ilustración 14: Clasificación de documentos por área .....	63
Ilustración 15: Ejemplo de radar individual (supervisor).....	64
Ilustración 16: Ejemplo de radar por área.....	65
Ilustración 17: Radar general de División Agrícola (RMK) .....	65
Ilustración 18: Corte de Coliflor .....	66
Ilustración 19: Diseño de las HOE digital.....	67
Ilustración 20: Base de datos GLH .....	70
Ilustración 21: Modelo de información .....	73
Ilustración 22: Modelos de información vía telefónica.....	74
Ilustración 23: Ejemplo de radar general en base a valores institucionales .....	74
Ilustración 24: Ejemplo de radar general en base a aspectos evaluados.....	75
Ilustración 25: Ejemplo de radar individual en base a valores institucionales .....	75
Ilustración 26: Ejemplo de radar individual en base a aspectos evaluados.....	76
Ilustración 27: Portada del Reporte / Sesión 1.....	77
Ilustración 28: Generalidades del taller.....	77

Ilustración 29: Lista de asistencia.....	78
Ilustración 30: Método de medición .....	78
Ilustración 31: Método de medición, Grupo 1/Sesión 1.....	79
Ilustración 32: Observaciones y conclusiones .....	80
Ilustración 33: Aprovechamiento por sesión .....	80
Ilustración 34: Ejemplo de Kardes de un colaborador.....	81
Ilustración 35: Ejemplo de aprovechamiento de un colaborador.....	81
Ilustración 36: Portada de reportes de observaciones de la dinámica grupal.....	82
Ilustración 37: Generalidades del taller.....	83
Ilustración 38: Lista de asistencia de las 6 sesiones.....	83
Ilustración 39: Método de medición de las 6 sesiones.....	84
Ilustración 40: Generalidades de las 6 sesiones.....	84
Ilustración 41: Ejemplo de radar individual post en base a valores institucionales.....	86
Ilustración 42: Ejemplo de radar individual post en base a aspectos evaluados .....	86
Ilustración 43: HOE Agricultura A Cielo Abierto.....	87
Ilustración 44: HOE Producción de Insectos.....	88
Ilustración 45: HOE Agricultura Protegida .....	88
Ilustración 46: Programa de Mandos Medios DLH.....	89
Ilustración 47: Observaciones y Conclusiones de cada Sesión .....	90
Ilustración 48: Aprovechamiento por sesión .....	91
Ilustración 49: Ejemplo de Kardex de un colaborador.....	91
Ilustración 50: Comparativo Anual de Retención de Talento .....	94

### **4.3. Índice de Tablas**

Tabla 1: Partes que conforman las Evaluaciones 360°.....	72
Tabla 2: Comparativo de Retención de Talento.....	93



## CAPÍTULO 2: GENERALIDADES DEL PROYECTO

### **5. INTRODUCCIÓN**

La administración del Talento Humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.

En los nuevos escenarios, por los cuales estamos transitando, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento.

Las viejas definiciones que usan el término Recurso Humano, se basan en la concepción de un hombre como un "sustituible" engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de "indispensable" para lograr el éxito de una organización. Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano.

Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que Frigorizados la Huerta ha comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas. Sin embargo, la administración de este talento no es una tarea muy sencilla.

Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversas. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la Administración del Talento Humano.

Aporte de Gary Becker en el desarrollo del capital humano. Este economista norteamericano fue premiado con el Nobel por trabajar con el concepto de Capital humano. Sin embargo, por mucho tiempo su trabajo acerca de este tema fue ignorado y criticado por los principales economistas del mundo, quienes no lo consideraban un verdadero por dedicar su estudio a dicho concepto al extender el dominio del análisis microeconómico a un amplio rango de comportamiento humano e interacción, incluyendo aquel que no tiene relación con el mercado. Becker comenzó a estudiar las sociedades del conocimiento y concluyó con su estudio que su mayor tesoro era el capital humano que estas poseían, esto es, el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de sus hábitos de trabajo, además logra definir al capital humano como importante para la productividad de las economías modernas ya que esta productividad se basa en la creación, difusión y utilización del saber.

El proyecto nace con el objetivo de establecer planes duraderos que fomenten la relación entre la organización y los trabajadores que se van incorporando. Este proyecto va más allá de una simple firma de contrato. La principal función de este proceso es facilitar toda la formación y herramientas necesarias que permitan la plena integración de los nuevos colaboradores a sus respectivos equipos.

El hecho de incorporar este tipo de estrategias será beneficioso, tanto para los colaboradores como para la empresa la Huerta. Si un colaborador recibe la formación e información necesarias, así como un recibimiento adecuado, verá incrementado su nivel de compromiso, y con él, su productividad. Los colaboradores irán asumiendo un gran sentido de la responsabilidad que se irá transmitiendo hacia el resto de la plantilla.

Grupo la Huerta considera que, si se preocupa de un valor tan importante como su capital humano, su imagen mejorará tanto por el simple hecho de hacerlo como por las consecuencias de ello. Si los colaboradores sienten que se les valora en la empresa y que se hace algo para que se encuentren más a gusto se sentirán comprometidos con ella. Si son bien recibidos y motivados rendirán más porque se sienten mejor en su trabajo y lo hacen con una mayor eficacia y tienen nuevas ideas

De lo contrario si los colaboradores se sienten desmotivados y despreciados pueden ser propensos a tener mayores enfermedades laborales y accidentes de trabajo, ser

impuntuales, faltar más días al trabajo, crear un mal ambiente, llevarse mal con sus compañeros, etc. Todo esto conlleva a irse de la empresa y dejar su trabajo.

Por eso, Grupo la Huerta detecto que algunos colaboradores deciden dejar de trabajar en la empresa, por ende, planteo cual era el problema, y decidió implementar una estrategia de solución para fidelizar a sus empleados (Onboarding). También tomo en cuenta si es un problema de raíz.

A la hora de analizar las causas de la marcha de talento de Grupo la Huerta, se analizó cada caso concreto, pero también se analizó algunos aspectos esenciales de la empresa que pueden estar detrás de esa rotación. Estas fueron algunos de los motivos expuestos por el personal que decidió retirarse de la compañía: No existía una buena relación con sus compañeros de trabajo, no se sentía motivado a seguir trabajando dentro de la empresa, la actividad que desempeñaba no era de su agrado, no contaba con todas las herramientas o Equipo de Protección necesario para desempeñar sus tareas, no se sentía parte de un Equipo, no tenía oportunidad de crecimiento en el puesto que desempeñaba, horarios laborales, sueldo bajo y problemas con su jefe inmediato

Todo lo anterior GLH decide implementar una metodología de acompañamiento a través de diferentes técnicas para disminuir el indicador de rotación, mediante el sentido de pertenencia. Y a la par diseñar un programa de formación para mandos medios llamado “Desarrollo de Líderes Humanos”, en donde se desarrollen las habilidades necesarias para el trato diario y la supervisión de las actividades de sus colaboradores de equipo de trabajo.

El presente proyecto se divide en cinco capítulos:

En el primer capítulo se da un breve resumen, dando idea en un par de párrafos del contenido de este reporte final de residencia profesional.

En el segundo capítulo se da una breve descripción de los orígenes de la empresa hasta la actualidad, misión, visión y valores. Así como los problemas detectados en la empresa, objetivos y justificación del mismo.

En el tercer capítulo se elabora un marco teórico donde se definen y describen las herramientas y conceptos que se utilizaron en este proyecto.

En el cuarto capítulo se adentra al lector en la metodología y desarrollo del proyecto, en el cual se muestran técnicas usadas, radares de avance, así como algunos aspectos generales.

Finalmente se dan resultados y conclusiones del proyecto, describiendo las mejoras que se obtuvieron al aplicar la metodología de Onboarding – Acompañamiento y el programa de Desarrollo de Lideres Humanos (DLH).

## **6. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA U ORGANIZACIÓN Y DEL PUESTO O ÁREA DEL TRABAJO DEL ESTUDIANTE.**

### **6.1. Historia de la Empresa**

Frigorizados La Huerta S.A. DE C.V. comenzó con las primeras semillas que José Arteaga Campos, su fundador, sembró en el Rancho Medio Kilo, en Aguascalientes, en un terreno rentado y con su esposa e hijos como compañía.

Desde entonces, han pasado 62 años y el camino de esta reconocida empresa en la industria de los alimentos no ha sido sencillo. Tres veces estuvieron a punto de quebrar. Una de ellas sucedió en 1960, cuando Arteaga Campos ya había comprado la tierra; pero el mal clima lo obligó a revenderla para poder pagar a sus acreedores. Lejos de desalentarse, supo manejar la crisis y salir adelante. No pasó mucho tiempo para que pudiera adquirirla de nuevo y comenzar, en 1970, a exportar a EUA.

A pesar de que hubo más momentos críticos, actualmente son reconocidos a nivel mundial por la alta calidad de sus productos, prácticas sustentables en sus procesos y responsabilidad social, la cual tienen principalmente con quienes los han ayudado a crecer: sus empleados.

Poco a poco, La Huerta fue evolucionando. En 1976, dieron uno de los pasos más grandes: comenzaron a congelar las verduras para exportarlas a varios países. José Arteaga Niepmann, hijo de Arteaga Campos y actual director de la compañía, cuenta que esta decisión fue resultado de su proyecto de tesis. En ese momento, no tenían dinero suficiente para construir la máquina que necesitaban, pero su padre tocó tantas puertas que al final lo lograron.

Para él, uno de los mayores retos, además del financiamiento, fue entender la parte industrial. Esos días dormía en las oficinas para estar al pendiente de que la máquina no fallara. Fue el comienzo de aquello que caracterizaría a la organización por el resto de su historia: los alimentos congelados.

Una de las razones por las cuales se implementó el proceso de congelación fue para estabilizar el precio de las verduras, pues dependiendo de la temporada y demanda, su costo varía.

“Pudimos darle una estabilidad y seguridad a las tierras propias como a los agricultores que contratábamos por fuera”, dice el director de la empresa.

Otro de los sucesos que sacudió a La Huerta aconteció en 1985: una plaga arrasó con todos sus cultivos. Como la mayoría de las compañías agroindustriales, utilizaba agroquímicos para eliminar a los insectos que dañaban la cosecha; sin embargo, esa crisis la hizo desarrollar el control biológico de plagas, el cual resultó ser una técnica más efectiva, amigable con el medio ambiente y que hasta la fecha la distingue como empresa sustentable.

Para un oído inexperto, las particularidades técnicas de este método pueden ser poco entendibles; pero, en resumen, consiste en un ejército de insectos depredadores que, si bien no eliminan por completo una plaga, la mitigan hasta hacerla inofensiva.

Fue hasta 1995 que logró desarrollar e implementar por completo este procedimiento, pues trabajar con seres vivos es complejo. El departamento encargado de esta actividad es el de Manejo Integrado de Plagas, el cual tiene a su cargo el de Producción de Insectos Benéficos.

En esta área, todo el año se estudia el comportamiento de los depredadores. Se encargan de mantener fuera a insectos como pulgones y moscas, además de hongos y bacterias que amenazan a los cultivos. Más de 24 insectos benéficos han llegado al rancho para combatir las plagas.

La innovación en tecnología también ha sido clave en el desarrollo organizacional y la Integración de un Grupo Logístico, comúnmente llamado IGLU, es prueba de ello. Lo que parece la nave más grande de la planta industrial es, en realidad, un almacén robotizado de casi 2,000 metros cuadrados. Es el complejo más grande en su tipo en toda Latinoamérica.

Ahí, se llega a almacenar una cantidad de productos ya empacados que equivalen a 550 cajas de tráileres. Esa infraestructura, ideada por uno de los miembros de la familia con tecnología alemana, ha permitido hacer más eficiente la distribución.



**Ilustración 1: Productos Elaborados y Verduras Congeladas**

Además del control biológico de plagas, La Huerta tiene otras prácticas sustentables. Una de ellas es el riego por goteo con agua de pozo profundo, método que le permite ahorrar hasta 70 por ciento de líquido. La cantidad exacta que los cultivos necesitan para crecer se dosifica a diferencia de métodos de aspersión o inundación, en los cuales se corre el riesgo de ahogar a la planta o no proporcionar el agua suficiente.

Los fertilizantes que utiliza son en su mayoría orgánicos. Los agroquímicos se usan como última opción y siempre con niveles de toxicidad muy bajos, aprobados por normas internacionales.

También, suele usar repelentes naturales de animales hechos con ajo o canela. Y si se llega a encontrar fauna en los cultivos, la capturan y liberan lejos. Incluso, en el Rancho Medio Kilo, hay especies en peligro de extinción como los tlacuaches, que son reintegrados a su hábitat.

Otra buena práctica es que nada de lo cosechado o comprado a proveedores se desecha. Los alimentos que no pasan el control de calidad sirven para la composta.



**Ilustración 2: Cabezales de Riego**

Una vez cosechadas, las verduras pasan al área industrial. Desde el momento en que los trabajadores las reciben hasta que se almacenan pueden pasar seis horas, máximo. Así, se aseguran de que mantengan todos sus nutrientes.

La mayoría de los procesos en esta etapa están automatizados. Debido a la calidad que maneja La Huerta, los empleados deben ser muy ágiles a la hora de cortar los vegetales y seleccionarlos. Después, los envían a las áreas de lavado, pre-cocido, congelado y almacenamiento, en las cuales van pasando por más filtros.

Las normas de calidad están apegadas a estándares internacionales similares a los que emplea la NASA para asegurar la inocuidad de los alimentos enviados al espacio. Además de las certificaciones con las cuales cuenta, la organización ha recibido premios como mejor proveedor por parte de sus clientes.

Tiene seis marcas propias y más de 140 productos que exporta a once países, incluido todo el territorio mexicano. Ha instalado almacenes en varios estados y desarrollado una red propia de logística para distribución, la cual le permite entrar a países como EUA, Canadá, parte de Europa, Asia y Australia.

“Me dicen: estás dando un producto que ni siquiera se vende así en Europa ni en EUA y la gente aquí no sabe de calidad”, cuenta Arteaga Niepmann, “a lo mejor no saben cuestiones técnicas, pero sí saben cuál está más rico y más saludable”.



**Ilustración 3: Área de Selección**

Siempre en busca de nuevos productos y formas de mejorar lo que cultiva, La Huerta tiene un departamento dedicado a la investigación, el cual también funciona como el primer filtro en el control de calidad, pues todas las semillas que entregan los proveedores son probadas ahí antes de cultivarse. Se revisa que tengan la calidad suficiente y cumplan con lo requerido por la empresa.

Dicha división, llamada Investigación y Desarrollo, tiene el objetivo de recabar todos los datos sobre el comportamiento de las semillas y las plantas para reportarlos al área de

producción. Los productos nuevos pasan, en promedio, tres años en fase de experimentación para luego ser producidos.

## **6.2. Calidad humana**

Desde el principio, Arteaga Campos se preocupó por quienes trabajaban con él. Cuando comenzó a emplear gente en el rancho, pagaba los mejores sueldos. Poco a poco fue creciendo junto con sus colaboradores, a quienes ayudaba a conseguir altos niveles de calidad.

Arteaga Niepmann recuerda que su padre invitó a los dueños de ranchos cercanos a trabajar con él. Les ofrecía seguridad en la compra de sus cosechas. Ejidatarios y pequeños propietarios que aceptaron la propuesta crecieron mucho, algunos comenzaron sembrando una hectárea y terminaron por adquirir 70.

Esta filosofía se mantiene hasta la fecha, y no solo en ese aspecto. Para La Huerta, cuidar de sus trabajadores es esencial y lo hace fomentando una buena salud. En su comedor nunca se sirven alimentos chatarra; de hecho, el menú está diseñado por nutriólogos. También, el personal puede comprar lo que se cosecha en el campo al costo y acceder libremente a las instalaciones deportivas.

Es probable que una de las cosas más trascendentes en cuanto a responsabilidad social sea el apoyo educativo que ofrece a sus empleados. Quienes no han cursado primaria, secundaria o preparatoria tienen oportunidad de hacerlo y conseguir becas para sus hijos, las cuales se extienden hasta el nivel de maestría.

La única condición para mantener el apoyo es tener buenas calificaciones. En 2015, la empresa becó a casi 700 niños y sus colaboradores aportaron recurso para financiar otras 100 becas.

Fuera de lo educativo, ayuda a que sus trabajadores, si lo necesitan, construyan su casa. Les facilita materiales a bajo costo y ofrece préstamos personales sin tasa de interés. Lo único que pide a cambio es honestidad y respeto por la otra persona, dos valores que han cuidado desde sus inicios.

A sus 62 años, La Huerta no piensa quedarse quieta. Entre los planes a futuro tiene previsto incluir más tipos de vegetales y alimentos preparados que faciliten la vida de sus clientes. Otra de sus ambiciones es que para 2020, todos sus productos sean completamente orgánicos.



Sin importar cuáles sean sus planes de crecimiento, los emprenderá bajo el lema de su fundador, el cual se ha mantenido a lo largo de su historia: *“No importa qué hagas, hazlo siempre lo mejor que puedas”*.



**Ilustración 4: Brócoli Congelado**

### **6.3. Misión**

Somos un grupo agroindustrial familiar, social y ecológicamente responsable, que asume el compromiso de producir, procesar y distribuir alimentos sanos, prácticos y nutritivos de calidad mundial.

### **6.4. Visión**

- Mexicana capaz de trascender por la fortaleza de sus valores fundacionales. (Hagas lo que hagas, hazlo siempre lo mejor que puedas.) De manera institucional con responsabilidad social y ecológica.
- De comercialización global de alimentos, con nuestras marcas reconocidas por la inocuidad y la calidad de sus productos.
- Competitiva por su capital humano y la combinación entre tecnología, investigación y desarrollo en procesos y productos.
- Sana financieramente con capacidad para el crecimiento sostenible.

### **6.5. Valores**

1. *Integridad y Honradez*: para hacer lo correcto, por las razones correctas y del modo correcto.
2. *Respeto y Responsabilidad*: como distintivo en el cuidado de los recursos del medio ambiente, nuestro capital humano y los materiales.

3. *Trabajo en Equipo*: para superar las adversidades y alcanzar los objetivos que nos proponemos.

4. *Innovación y Desarrollo*: como fórmula de éxito para el crecimiento y la sustentabilidad de la empresa.

### **6.6. Objetivos Estratégicos**

a) Aseguramiento de la trascendencia de la empresa y la continuidad de la cultura que inspiraron los valores fundacionales.

b) Consolidación de la cultura institucional y la gestión corporativa de la empresa.

c) Aseguramiento del crecimiento y la participación de la empresa en los mercados relevantes, así como el posicionamiento de la marca.

d) Consolidación de una cultura de calidad de producto y responsabilidad en el servicio.

e) Aseguramiento de la innovación de procesos de producción y el constante desarrollo de productos ganadores.

f) Rentabilización de inversiones y generación de recursos para el crecimiento sostenido.

g) Aseguramiento de una cultura de planeación, control y desarrollo sostenido.

### **6.7. Área de Trabajo**

El departamento de Capital Humano es el que se encarga de muchas tareas relacionadas con el personal de la empresa. Tiene una serie de funciones que le caracterizan dentro de la empresa, y las cuales la hacen una figura imprescindible.

Algunas de sus funciones básicas son:

- El reclutamiento; para la búsqueda y atracción de candidatos en el momento en que lo necesitan
- La selección; con el proceso adecuado para contratar a la persona más idónea al puesto
- La contratación, una vez se ha seleccionado la persona adecuada y se quiere mantener una relación formal

- La capacitación y el desarrollo, para mejorar los conocimientos, actitudes y/o capacidades de las personas en la empresa

Algunas de las funciones, concretando más, del departamento de recursos humanos en la empresa son:

- La incorporación del personal en la empresa, pasando por todos los procesos necesarios hasta que la persona se adapta a su puesto
- La educación y capacitación del personal, un proceso que debe ser continuo
- La administración de sueldos, beneficios y prestaciones, con todo lo que ello conlleva y procurando la satisfacción de los trabajadores en pro de la empresa
- El liderazgo, para que los trabajadores sean inducidos o influidos de cara a un mayor rendimiento en su trabajo
- La motivación de los trabajadores para un mejor desempeño
- Favorecer la comunicación dentro de la empresa
- Crear las políticas generales de la administración de los recursos humanos y de personal
- Mantener actualizados la documentación y registros del personal
- Realizar los trámites administrativos de cargas familiares, accidentes de trabajo, licencias médicas, etc.
- Asesorar al personal sobre derecho laboral
- Controlar los horarios de trabajo y asistencia
- Crear programas de bienestar y recreación
- Promoción, retención y manejo de trabajadores clave o talentos
- Evaluación y control del desempeño
- Dirección y creación de equipos de trabajo

Las funciones del departamento de recursos humanos son varias, y por tanto existe el departamento de recursos humanos para cubrir todos aquellos aspectos relacionados con sus trabajadores y relacionarse con los otros departamentos para tener una

correcta comunicación y colaboración en todos los aspectos que sean necesarios y les incumban.

Por eso, se defiende y se demuestra que este departamento puede generar una ventaja competitiva si se mantiene en el corazón de la estrategia de la empresa.

Con esta idea, la empresa ha desarrollado un programa pensado para alcanzar objetivos como definir una visión estratégica, crear planes de actuación para aportar valor en distintas áreas de la empresa, potenciar la identificación de tendencias y desarrollar las competencias estratégicas y directivas necesarias para descubrir y consolidar el talento.

## **7. PROBLEMAS A RESOLVER**

A continuación, se enlistan los problemas encontrados en la Empresa Frigorizados La Huerta, en los departamentos de División Agrícola, (Agricultura a Cielo Abierto (ACA), Agricultura Protegida (AP), Agricultura por Convenio (AXC) y Producción de Insectos (PI)), División Industrial (Corte, Congelación, Empaque y Productos Elaborados), Mantenimiento, Cadena de Suministro, Inocuidad y Calidad, Capital Humano, Frimart y Transportes Medio Kilo.

### **7.1. Alto índice de rotación de personal en GLH**

Grupo la Huerta tiene una cifra alta de rotación lo que trae como consecuencia, entre otras cosas, el deterioro de la imagen de la empresa que se empieza a percibir como un lugar en el que los trabajadores no se sienten cómodos. Por una parte los costos visibles, es decir, el precio del reclutamiento nuevo, de los procesos de selección, de la contratación, de los adiestramientos, de las indemnizaciones para los que se despiden, etc. y por otro lado, los costos ocultos como el mantener un puesto vacante en espera de un nuevo empleado, la pérdida de tiempo de producción, el desgaste moral de los empleados, la inestabilidad que se crea en el ambiente para los que se quedan en la empresa, la baja eficiencia, entre otros.

## **7.2. Ausencia de sentido de pertenencia en los colaboradores de GLH.**

En GLH el sentido de pertenencia no es el mismo en todos los colaboradores, puesto que varía en función de los acontecimientos. La mayoría de los jefes no se interesan en conocer a cada uno de los miembros de su equipo de trabajo, valorar sus actitudes y conocer también aspectos personales para potenciar su sentido de pertenencia con la organización. Por ende, no logran identificar qué es lo que motiva a sus empleados y generar prácticas donde puedan darles diversos reconocimientos ya sean tangibles o sencillamente el reconocimiento personal o público. Los jefes no están al pendiente de sus pequeños éxitos, de lo que pueden mejorar, de sus propuestas. Lo que lleva a que los colaboradores no se sienten motivados, sienten que su trabajo no es valorado, y hasta no sentirse parte de un equipo de trabajo, no existe la confianza con sus supervisores y jefes inmediatos.

## **7.3. Falta de manuales y/o instructivos para desempeñar las actividades en algunas áreas y/o departamentos de GLH**

Actualmente la mayoría de las áreas y/o departamentos no cuentan con manuales, instructivos o en su caso hojas de operación estándar que describan cómo llevar a cabo la actividad, lo cual conlleva a que los colaboradores estén más propensos a accidentarse o sufrir alguna lesión.

## **7.4. Carencia de habilidades de liderazgo en mandos medios (jefes, supervisores y mayordomos)**

La escolaridad promedio en los mandos medios en GLH es primaria y secundaria, en su mayoría los jefes, supervisores y mayordomos, iniciaron en la huerta teniendo una antigüedad promedio de 18 años, además cada uno de ellos manejan entre 35 y 90 personas aproximadamente. Lo que conlleva a que los líderes no tienen las herramientas necesarias para lograr convertirse en agentes de transformación y aprendizaje y ser capaces de disolver los obstáculos y conflictos dentro de sus equipos de trabajo. Ni la habilidad de la creación de espacios de trabajo colaborativos en los que se promueva la innovación y la creatividad en beneficio del desarrollo del negocio.

## **8. OBJETIVOS (GENERAL Y ESPECÍFICOS)**

### **8.1. Objetivo General**

1.- Aplicar una metodología de acompañamiento a través de diferentes técnicas para disminuir el indicador de rotación, mediante el sentido de pertenencia.

2.- Diseñar un programa de formación para mandos medios llamado “Desarrollo de líderes Humanos”, en donde se desarrollen las habilidades necesarias para el trato diario y la supervisión de las actividades de sus colaboradores de equipo de trabajo.

### **8.2. Objetivos Específicos**

1.- Implementar la metodología de Onboarding – Acompañamiento para lograr retener al personal mediante el sentido de pertenencia, que conlleve a reducir los riesgos de accidentes y mejorar la calidad e inocuidad de los productos.

2.- Desarrollar a los mandos medios de la organización mediante una formación de habilidades de liderazgo basado en los valores y comportamientos institucionales.

## **9. JUSTIFICACIÓN**

Frigorizados La Huerta es una empresa orgullosamente mexicana con clase mundial que busca siempre la satisfacción de sus clientes mediante alimentos saludables que cumplan los más altos estándares de inocuidad y calidad, integrando desde sus orígenes la perfecta armonía de los recursos naturales y el ser humano.

Por ende, este proyecto se centra principalmente al factor humano ya que es lo más valorado dentro de grupo la huerta, buscando desarrollar en los mandos medios (supervisores, mayordomos y jefes) las habilidades y competencias de liderazgo, así como las capacidades de gestionar la adversidad, crear una visión inspiradora, acompañar al equipo hacia los objetivos y humildad necesaria para aprender. Logrando así aumentar el índice de retención de talento y el sentido de pertenencia de nuestro capital humano. Grupo la Huerta (GLH) tiene en cuenta que hoy por hoy el talento

humano busca las mejores condiciones laborales que le permitan desarrollar su carrera y equilibrar su vida personal con la laboral.

Es de suma importancia el capital humano ya que la mayoría de los procesos lo llevan a cabo el personal sin utilizar alguna otra herramienta más que su cuerpo y manos para el logro de las tareas, actividades y funciones de la empresa, en definitiva son las personas las que llevan a cabo los avances, los logros y los errores de la empresa. Son ellas las que, en última instancia, aportan ideas, estrategias y tienen que tomar las decisiones, lo que las convierte en responsables de la buena o mala marcha de la empresa.

La retención de talento y el sentido de pertenencia se ha convertido en un gran desafío para Grupo la Huerta puesto que su talento humano es la pieza alrededor de la cual giran el cumplimiento de los objetivos corporativos y la competitividad y productividad de la organización en el mercado.

## CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO

### 10. MARCO TEÓRICO

#### **10.1. Talento Humano**

El talento humano es la capacidad de algunas personas en lograr un alto desempeño, que involucra habilidades claves que no todas las personas han desarrollado. Dado que el talento humano demuestra capacidades específicas superiores a la media de los trabajadores, las empresas suelen desplegar numerosas estrategias para retener ese talento humano (que no es fácil encontrar y desarrollar). En la gestión estratégica de recursos humanos, no todas las personas que trabajan en una empresa son consideradas talentosas. Las estrategias de retención del talento humano en las organizaciones se concentran solamente en el 20% de la población interna (o menos) de una empresa. Por esto debemos distinguir entre retención del personal y retención del talento humano.

Ya en 1998, el libro “La Guerra por el Talento” dio el puntapié inicial al poner sobre la mesa algo que estaba pasando en los mercados de trabajo. El libro decía que el talento importa y que las empresas que tienen éxito en el mercado son las que son las mejores en identificar, evaluar, reclutar y mantener en sus filas a la gente más talentosa. Las personas con las capacidades limitadas que sólo aspiran a una vida de comodidad sin grandes anhelos o grandes desafíos por cumplir, abundan y las empresas lo tienen muy claro. Aquellos que se destacan por tener habilidades sobresalientes, ambición, una rica personalidad, inteligencia, carisma o potencial para el liderazgo, que tienen una visión de las cosas abstractas ven más allá de lo básico, son aquellos que las organizaciones quieren desarrollar y retener.

#### **10.2. OnBoarding**

Buscando un concepto más elevado que la simple inducción, el concepto OnBoarding considera una integración por completo del nuevo ingreso que llega a una organización.

Este término no es del todo conocido o comúnmente utilizado en nuestro país, y está siendo cada vez más implementado por algunas empresas, para así permitir que los



nuevos ingresos se integren perfectamente y con inmediatez a su nuevo puesto de trabajo.

Se podría definir que la forma en que es gestionada la incorporación de un nuevo ingreso, marca la diferencia entre el éxito o fracaso de cualquier nueva contratación.

El OnBoarding propone un proceso progresivo, que es diseñado para ayudar a los empleados a realizar exitosamente la transición hacia su nueva etapa profesional, tomando conciencia de su rol desde el día uno.

Esto permite la exposición del nuevo miembro de la organización con el resto al tomar decisiones, y es aquí donde el proceso OnBoarding juega un papel crítico al observar y medir esta intervención.

Es importante señalar la diferencia entre la inducción y el OnBoarding, ya que la inducción es realizada de forma unilateral y en una sola vía (empresa al empleado) y es de carácter informativo, y todo problema que surge es resuelto de forma reactiva. La inducción ayuda al nuevo empleado a iniciar sus actividades y constituye únicamente una parte del proceso OnBoarding.

En el proceso de OnBoarding existe una constante interacción y retroalimentación en ambas vías, que permite una comunicación y entonces una clara tendencia a prever y evitar problemas.

El OnBoarding no es un programa de capacitación, sino un proceso de integración, y gradualmente ha sido reconocido ampliamente dentro de las organizaciones, como una disciplina que genera resultados positivos.

Aquellas organizaciones que lo han implementado van más allá de la orientación inicial y buscan una visión integral para los nuevos empleados, como la estrategia que les permitirá mejorar el desempeño organizacional.

Este proceso de integración se lleva a cabo en tres grandes ámbitos: el primero corresponde al conocimiento profundo de la empresa, el negocio y todo lo que la rodea; el segundo va relacionado a la cultura de la empresa y la forma en la que dicha compañía opera en el mercado; y la tercera atiende a los procedimientos de negocio

asociados al puesto y las herramientas a utilizar. La incorporación de un nuevo integrante debe considerar sesiones de formación que de forma transversal permitan la integración social de este nuevo elemento con sus compañeros, jefes directos y staff directivo.

Irónicamente, estos escenarios han sido diseñados y enfocados a puestos junior y mandos intermedios, y tienden a desaparecer cuando el que se incorpora es un directivo. Son muchos los directivos que no se sienten acompañados durante el proceso, cuentan con el acceso a toda la información como: la empresa, estados financieros, organigrama, accionistas, etc... Pero casi nula información respecto a la cultura y procedimientos, y deben ser capaces de sobrevivir durante meses, quizá porque asumimos que es parte de su responsabilidad como directores.

Es afortunado que algunas empresas se han percatado del motivo de los fracasos en muchas de sus contrataciones, mismas que se encuentran en el abandono inicial, y están comenzando a desarrollar procesos de integración a la medida.

La clave se basa en la relación interpersonal con los diferentes equipos, mediante reuniones, desayunos o comidas de trabajo en grupos pequeños, y así permitir que el directivo extraiga la información necesaria que le permita manejarse con éxito dentro del negocio y establecer fuertes vínculos profesionales y humanos con los equipos, específicamente el propio.

Los programas OnBoarding se caracterizan por ser más extensos y profundos, ya no solo se trata de una inducción y entrenamiento en forma superficial, sino de la integración de un sistema que busca la retención de talentos, la participación en sesiones de trabajo y mesas redondas, la interacción y presentación con jefes de las áreas y la capacitación.

Andrés Hatum, profesor de la IAE Business School, recuerda haber hablado con el vicepresidente de Recursos

Humanos (RR.HH.) de la marca de cosméticos L'Oreal, donde llevan a cabo, a su juicio, un ejemplar programa de OnBoarding, el ejecutivo le dijo que el foco de esta práctica era retener a los ejecutivos al menos por cinco años. Sin embargo, Hatum le aseguró

que eso era bastante complejo, porque los profesionales generalmente rotan cada dos años, pero el vicepresidente le aseguró que la finalidad era contrarrestar esa cifra. Este programa se diferencia del resto, pues se extiende por dos años, en que acompañan al profesional un grupo conformado por el jefe directo y el encargado de RR.HH., además de entrenarlo y hacerlo participar en mesas redondas, entre otras actividades.

Se afirma que durante los primeros 90 días de trabajo de un profesional se puede sembrar, por decirlo así, la semilla de la retención. Lo cual es clave para asegurar que la persona se comprometa con la organización.

Incluso, varios estudios afirman que el primer año es crucial, pues 86% de los empleados decide durante los primeros seis meses dejar o no la compañía.

“El OnBoarding permite comprender que la transición va más allá de la habitual inducción. Contempla un proceso en el que se requiere abordar de manera planificada y custodiada una serie de variables, sin asumir supuestos de éxito, y porque el contexto, es decir, la cultura, situación del equipo, stakeholders, estilos de liderazgos, nivel de relacionamiento, entre otros, serán probablemente muy nuevos”, explica Paulina Del Rio , directora de Onboarding de SommerGroup.

El OnBoarding, por ende, es el resultado de los desafíos y las exigencias que el mercado, a través de clientes, competidores y reguladores, impone a las empresas, llevando a que los procesos de incorporación de profesionales sean más especializados y, consecuentemente, eficientes.

Para que los procesos de OnBoarding sean aún más eficientes y traigan mayores beneficios a las empresas, se debe tener en cuenta los siguientes pasos:

Alinear las expectativas de los encargados de realizar el proceso de OnBoarding y al área al cual el nuevo integrante entrará.

Llevar a cabo actividades y cumplimiento de requisitos de pre abordaje. Esto quiere decir que el nuevo integrante debe comprender con los documentos que solicite la organización.

Brindarle la oportunidad al nuevo integrante del equipo de ser partícipe de actividades del equipo ejecutivo.

Demostrar y vivir los valores bajo los cuales se rige la organización, más allá de simplemente exponerlos.

Empoderar a sus empleados lo suficiente para que la persona que ingrese a la organización tenga una buena imagen de la organización.

Empoderar a la persona que haya ingresado recientemente a la organización.

Otorgar feedback oportunamente para identificar y corregir posibles errores que perjudiquen a la organización.

Automatizar los procesos y agregarle interactividad. Esto hace que el compromiso de los colaboradores y de todos en la organización incremente.

Realizar encuestas de seguimiento que permitan ver tanto los aspectos positivos como los aspectos negativos del proceso de OnBoarding; desde el primero contacto que se tiene con el candidato, hasta la selección del candidato y la vinculación de este a la organización.

Estos pasos no solo permitirán que el ingreso del nuevo integrante sea agradable, sino que se asegurará una mayor retención de su talento. Es importante recordar que el proceso de OnBoarding no termina en el proceso de inducción de la persona seleccionada.

Este proceso tiene una continuidad durante un determinado período hasta el momento en el cual el candidato pueda demostrar resultados por sí mismo. El OnBoarding debe cumplir con algunas metas del candidato seleccionado en determinados tiempos. Estas metas son las siguientes:

Bajo un plazo de 30 días el candidato debe:

Aprender sobre las herramientas que deba utilizar para desarrollar su trabajo.

Sentirse a gusto y de acuerdo con la cultura de la empresa.

Aprender acerca del producto y conocerlo a profundidad.

Completar una meta o un proyecto pequeño que haya estado estipulado para ser cumplido durante el periodo de 30 días sin ningún inconveniente.

Bajo un plazo de 60 días:

Completar un proyecto o meta grande que haya sido estipulado para cumplirse durante el periodo de 60 días de trabajo.

Colaborar y trabajar con otros equipos que no sean necesariamente de su área de trabajo.

Volver las reuniones semanales parte de la rutina diaria.

Aprender a cuantificar los resultados propios de las metas por cumplir.

Bajo un plazo de 90 días:

Completar un proyecto de manera independiente y ser capaz de exponerlo ante el área al cual sea perteneciente.

Tomar mayores responsabilidades y casos de estudio manejados en la empresa.

Ser capaces de manejar todo tipo de actividades.

El equipo de Recursos Humanos en las empresas, quienes están encargados de explorar y retener talento humano, está en búsqueda de nuevas estrategias para mejorar el proceso de OnBoarding. Una de las estrategias a la cual está recurriendo para optimizar este proceso, es acudir al departamento de Marketing.

El departamento de Marketing está integrándose en los programas de reclutamiento y OnBoarding, dentro de los cuales aportan en crear simulaciones que les permitan a los postulantes conocer lo que pueden llegar a ejecutar en la organización.

El proceso de OnBoarding puede ser definido como una buena práctica (Best Practice) ya que es claro que el desempeño de una organización puede ser mejorado mediante un ambiente que permita generar recursos humanos comprometidos y productivos, y que mejor que aprovechando a todo nuevo ingreso, ya que si el inicio los engancha, entonces el proceso fluirá más naturalmente.

Un programa exitoso de OnBoarding contiene un desarrollo de acercamiento y enfoque de todo nuevo ingreso, que permite una maestría de la cultura organizacional, la creación de una red de contactos personal y en constante desarrollo, un inmediato plan de desarrollo de carrera y la profunda inmersión a la estrategia de la organización.

En todo proceso de OnBoarding se debe buscar completa y total honestidad, ya que es aquí donde se debe trabajar sobre la experiencia de cada uno de los involucrados y entonces trabajar con lo que hay, entonces debemos identificar las cualidades de cada uno y combinarlas para fortalecer el proceso.

Una gran debilidad que puede presentarse dentro de esta evaluación, es que los participantes aborden sus defectos como las típicas respuestas (que sobra decir, son formas políticas de ocultar nuestras verdaderas debilidades): soy perfeccionista, espero que el resto de la gente sea tan comprometida como yo, etc. Y mejor buscar reemplazar estas frases por acciones que han sido aplicadas con el fin de solucionar y mejorar cualquier tipo de reto organizacional.

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p>Existe un proceso global de OnBoarding definido</p> <p>Potencial interés en los Gerentes y Directores de Área, por apoyar esta gestión</p>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>No ha sido implementado localmente</p> <p>Coordinación en definir claramente quién es dueño del proceso/ RH-Director del área?</p>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>Establecer Dirección y Estructura</p> <p>Construir una línea de conocimiento</p> <p>Completar los procesos de evaluación</p> <p>Construir un equipo de soporte</p> <p>Alineación de los tomadores de decisiones</p> <p>Implementación de un equipo gerencial</p> <p>Comunicación del plan organizacional</p>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>Definición clara del Proceso y cumplimiento establecido</p> <p>Que el proceso sea percibido como un simple checklist en lugar de una experiencia integradora</p> <p>Que no sea considerado como una prioridad</p> <p>Tiempos de implementación</p> <p>Impacto en la productividad</p>

Ilustración 5: FODA de OnBoarding

### 10.3. Retención del talento

Especialistas consideran que la retención del talento comienza en el reclutamiento; detectando aquellos nuevos empleados que son considerados particularmente valiosos para una organización. Los cuadros con talento son los que dirigirán la empresa en los próximos años, no hay futuro para las organizaciones sin talento.

Aunque la palabra “talento” es común, el concepto sigue siendo elusivo, le falta sustancia, especificidad. Quizás por esto es que muchas personas tienen problemas para aplicarlo a sí mismos. Para **Mc. Kinsey** *el talento es la suma de las habilidades de una persona, su conocimiento, experiencia, inteligencia, capacidad de juicio, actitud, carácter, y su habilidad para aprender, crecer y desarrollarse, por su puesto en un nivel por encima de la mayoría de las personas.*

Los resultados del talento tienen que ver con recurrentes patrones de pensamiento o comportamiento. El conocimiento y las habilidades, por otro lado, implican un comportamiento aprendido, acciones que requieren un procesamiento cognitivo más activo. Si bien las empresas invierten mucho en desarrollar el talento en aquellas personas a quien se les ha detectado potencial para dirigir, lo cierto es que la diferencia la hace ese talento natural que algunas personas poseen de manera innata.

Dentro del Proceso de Integración de personal está la Inducción la cual dice el autor Grados A. (1988).

#### **10.4. Inducción**

Dentro del Proceso de Integración de personal está la Inducción la cual dice el autor Grados A. (1988). La inducción o bienvenida, consiste en diseñar e implementar el proceso de integrar al personal de nuevo ingreso a la empresa", y también, "orientar significa determinar la posición de alguien, encaminar, guiar, indicar el rumbo a alguien; determinar la situación del lugar donde se halla para guiarlo en el camino."

A través del estudio de los conceptos mencionados, se entiende que la inducción o bienvenida, consiste en familiarizar al nuevo empleado con la empresa, su cultura, sus principales directivos, su historia, su filosofía, sus políticas y otros empleados; y así mismo, identificar el proceso mediante el cual se logre que el individuo se encuentre en condiciones psicológicas y técnicas, óptimas para el inicio de una situación, es decir, la responsabilidad que el nuevo empleado asumirá en su puesto de trabajo.

La inducción de los nuevos empleados de toda empresa se constituye entonces, como el primer paso para ubicarlos de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, ya que se trata de posicionarlos en sus labores y darles a conocer cuál será su rol dentro de ésta.

#### **10.4.1. Importancia de la Inducción**

Partimos de la teoría que afirma que el “programa de inducción constituye el principal método de socialización de los nuevos participantes en las prácticas corrientes de la organización”, 9 para comprender que la inducción representa el esquema de recepción y bienvenida de la empresa a los nuevos empleados.

Este “periodo inicial del empleo constituye una fase crucial de esta adaptación y desarrollo de una relación saludable entre el nuevo miembro y la organización”, es decir, que el programa de inducción es un método que contribuye a reducir la tasa de rotación de personal y proporciona una base para una buena relación a largo plazo entre el individuo y la organización.

Uno de los mayores beneficios para las organizaciones es el nuevo trabajador debidamente inducido, por lo que es muy importante la forma en que se le inicia; un buen principio significa un mínimo de tiempo invertido y un incalculable porcentaje de interés a futuro. Un buen principio no solo aumenta la productividad sino que aumenta la eficiencia y reduce las sustituciones de personal.

#### **10.4.2. Propósito de la Inducción.**

La finalidad de la inducción es lograr que el nuevo empleado aprenda e incorpore los valores, normas y estándares de comportamiento que la organización considere imprescindibles y pertinentes para el buen desempeño de sus actividades.

Entendemos que el programa de inducción busca que el nuevo participante asimile de manera intensiva y rápida, la cultura de la organización y se comporte de ahí en adelante como miembro que viste definitivamente la camiseta de la organización.



Como la teoría explica, en las empresas la inducción busca crear durante la fase inicial del empleo, un ambiente de trabajo que sea favorable y receptivo, para que así el nuevo miembro se sienta cómodo y logre adaptarse al nuevo entorno laboral.

#### **10.4.3.1. Facilidad de ajuste del nuevo empleado a la organización**

La inducción ayuda al nuevo empleado a ajustarse a la organización, tanto formal como informalmente. De una manera formal, se entiende que la organización desea que el empleado se vuelva productivo con la mayor rapidez posible, es por ello que el empleado necesita saber específicamente las actividades y la responsabilidad que implica su puesto de trabajo. De una manera informal, entendemos que es la forma amable y amistosa en que el empleado es recibido por sus compañeros e introducido al grupo.

#### **10.5. Etapas de la Inducción**

La inducción del nuevo empleado se desarrollará cumpliendo con tres etapas, partiendo del conocimiento general de la organización hasta el momento de su integración al grupo, cada una se explica de la siguiente manera:

- a) *Primera Etapa:* mediante esta etapa se proporciona información general acerca de la compañía. El departamento de Recursos Humanos suele presentar temas que se relacionan con los empleados, como una visión panorámica de la compañía, hacen un repaso de las políticas y procedimientos de la empresa, y los sueldos.
- b) *Segunda Etapa:* en esta etapa el responsable es el supervisor inmediato del empleado. Las actividades que se cubren en esta etapa son los requerimientos del puesto, la seguridad, una visita por el departamento para que el empleado lo conozca, una sección de preguntas y respuestas y presentaciones a los otros empleados. El supervisor debe explicar con claridad las expectativas en el desempeño y las reglas específicas de trabajo en ese momento.
- c) *Tercera Etapa:* esta última etapa implica la evaluación y el seguimiento, que están a cargo del departamento de Recursos Humanos junto con el supervisor inmediato. Durante la primera y segunda semana el supervisor trabaja con el

empleado para aclarar información y cualquier duda que tenga el empleado, y asegurarse su integración en el grupo de trabajo.

#### **10.6. Seguimiento.**

Se refiere al control del plan de inducción al trabajo del personal, para su debida integración, plan que deberá ser permanente para lograr los resultados positivos. Como puede verse, el proceso de inducción necesita de la participación decidida y responsable de todos los órganos involucrados directa e indirectamente en la administración del recurso humano. Arias, L. F. (2000).

Todos los factores del comportamiento organizacional que se mejoran o se desarrollan:

#### **10.7. Motivación**

Master Executive en Administración y Dirección de Empresas y la Escuela de Organización Industrial (EOI) dicen que la empresa es un ente que por sí solo nunca puede alcanzar sus objetivos ya que siempre necesita personas que la ayuden a lograr sus metas.

La empresa necesita personas para que funcione de forma normal, pero si lo que desea es que funcione de forma excelente esas personas necesitan estar motivadas. Por ello, es en la motivación del empleado donde la empresa obtiene la clave del éxito y los máximos beneficios económicos.

Cuando el empleado entra en una fase de desmotivación, empieza a perder el entusiasmo y la ilusión con la que empezó el primer día. Su rendimiento empieza a verse reducido y la calidad del trabajo que realiza queda afectado y por tanto empiezan a cometer ineficiencias por la falta de atención hacia las tareas a realizar.

La palabra Motivación deriva del latín Motivus, que significa “causa del movimiento”, el concepto motivación lo conforma la palabra MOTIVO y ACCION, eso significa que para que un empleado se encuentre motivado y este comprometido con la empresa y rinda al 110% debe tener un motivo que lo lleve a la acción.

Existen varios motivos posibles, como no sentirse bien remunerado, la mala relación con el superior, con otros compañeros o cliente, la falta de reconocimiento, la falta de desarrollo profesional, la rutina, los problemas personales, etc.

Para enfrentar a esta situación debemos volver a crear la ilusión del primer día en el empleado, volver a enamorarlo, entusiasmarlo y ayudarle a encontrar el MOTIVO que lo lleve a la ACCION.

Sugerencias que pueden mejorar esta situación son:

- 1.- Mejorar la comunicación entre empleados y empresa
- 2.- Respeto mutuo
- 3.- Buscar la conciliación entre trabajo y familia
- 4.- Reconocer el trabajo de los empleados
- 5.- Mostrar interés por las necesidades del empleado
- 6.- Establecer retos constantes para evitar la rutina
- 7.- Crear equipo
- 8.- Instaurar entrevistas personales y evaluación de satisfacción.

Con pequeñas acciones se puede lograr aumentar de forma significativa el nivel de motivación de los empleados. Como punto principal se encuentra la comunicación, ya que la comunicación es la base principal sobre la que se sustenta el que las personas se sientan realmente motivadas, saber comunicar correctamente evita malos entendidos, crea confianza, establece vínculos, genera entusiasmo y establece lazos de unión más que cualquier otro medio.

Cuando no se realiza una comunicación efectiva en la empresa el empleado puede tener un sentimiento de falta de pertenencia a la empresa y reconocimiento, sumándose la falta de interés por su trabajo.

Una buena comunicación reforzará los pilares de la motivación del empleado, proporcionándole el MOTIVO que necesita para pasar a la ACCION y permitiendo que

estos recobren su entusiasmo y compromiso, elevando así las posibilidades del éxito de la empresa.

## **10.8. Integración del personal a la empresa**

Dessler, Gary. Dice, cuando una persona se integra a una nueva empresa, desconocida para él, o a un nuevo grupo de trabajo, se da un proceso llamado "socialización" entre el nuevo empleado y la organización.

### **10.8.1. Socialización**

Concepto: Es el proceso a través del cual el empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización.

Al ingresar a una empresa, un nuevo trabajador, experimenta:

- Incertidumbre, por la situación nueva y el cambio.
- Expectativas poco realistas de lo que la empresa es y de lo que se espera de él como trabajador.
- Angustia por las sorpresas con que se enfrenta el trabajador en su encuentro inicial con la organización.
- Temor por la posibilidad de no ser aceptado por los nuevos compañeros de trabajo.

Para ayudar al nuevo empleado en su ingreso a una empresa, y acortar el tiempo de adaptación y aprendizaje de las nuevas funciones en esa organización, es conveniente llevar a cabo un programa que recibe el nombre de inducción, este proceso nos permite conseguir que los nuevos empleados tengan un buen comienzo en la organización y según estudios realizados un buen programa de inducción nos ayuda a retener y motivar a los empleados.

## **10.9. Cultura Organizacional**

Al investigar el concepto de cultura organizacional, se puede evidenciar que existe un sinnúmero de definiciones que llevan a un mismo punto que es conocer las normas, hábitos

y valores que se originan en una organización y que hacen de esta su forma de comportamiento.

Para entender mejor este significado se debe definir ¿Qué son estas normas?, son sistema que logra que todas las personas respeten ciertos comportamientos ante las diferentes situaciones que se presentan. Estas normas se encuentran consignadas en los Manuales de Gestión y Organización previamente aprobadas, por lo que se hace necesario que todas las personas que hacen parte de la empresa las cumplan a cabalidad.

La función de las normas dentro de la empresa es reglamentar el comportamiento de los colaboradores para que tengan claro todos aquellos actos que se permiten y aquellos que no deben ser realizados en el lugar de trabajo.

Para que las normas apoyen el logro de los objetivos de la empresa deben tener ciertas características.

- Ser justas. Como consecuencia de un acto positivo o negativo siempre se espera que dependa de la conducta misma y no de agentes subjetivos.
- Ser conocidas por todos: Las normas, sanciones o premios deben darse a conocer a todas las personas.
- Deben relacionarse con los objetivos laborales: las normas deben tener relación directo con los objetivos laborales.
- Deben ayudar a expresar los valores de la empresa. Explicitan todo aquello que es importante y valioso para la empresa y que se necesita que tanto empleados, clientes o proveedores tengan presente.

Las normas anteriormente mencionadas buscan proteger los intereses de las empresas y los empresarios puesto que todo negocio que busca ser bien encaminado, debe tener un reglamento que regule la conducta de todas aquellas personas que trabajan en él, pero sobre todo que tanto sanciones o premios no sean el resultado del azar sino de la conciencia del trabajador mismo que conoce con antelación qué pasa si realiza determinada conducta.

### **10.9.1. Características de la Cultura Organizacional.**

La Cultura Organizacional tiene una serie de características que ayudan a definirla.

- **Iniciativa individual:** Se entiende como la responsabilidad, autonomía e independencia que tienen las personas para mejorar o innovar en sus labores diarias
- **Tolerancia del riesgo:** Punto en el cual los empleados se les anima a que sean innovadores, agresivos en el buen sentido y a asumir riesgos que les permitan conseguir logros que con una actitud pasiva lo conseguirían.
- **Control:** Reglas y supervisión directa que es utilizada para vigilar el comportamiento de los empleados que se espera sea la deseada y acorde con las tareas que se le asignen.
- **Identidad e integración:** Grado en que los colaboradores se identifican con la empresa y se sienten como parte esencial de la misma. Además, que la integración permite al empleado trabajar con otros pares que no siempre suele ser su grupo más cercano garantizando el trabajo organizado y Sistema de incentivos: Valores agregados que otorgan las empresas a sus empleados (aumentos de salario, promociones, etc.) basados en criterios de rendimiento del empleado (antigüedad, buen desempeño etc.).
- **Tolerancia del conflicto:** Se manifiesta en hacer que los colaboradores puedan expresarse de manera abierta y sincera ante las dificultades y conflictos que se les presentan en su quehacer diario.
- **Modelo de comunicación:** El grado en el que las comunicaciones organizativas están restringidas a la jerarquía formal de autoridad.” (Gross, 2008)

Las características de la cultura (Davis, 1993) en las organizaciones, al igual que las huellas digitales, son siempre singulares. Poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistema de recompensa, toma de decisiones, filosofía y mitos que, en su totalidad, constituyen la cultura. (Rivera, s.a.).

### **10.9.2. El Comportamiento Del Ser Humano En Las Organizaciones**

Las organizaciones están formadas por seres humanos, cada uno de ellos con diversas características de comportamiento, personalidad, expectativas e historias particulares entre otras, es por esto que, si existiera un real interés en estudiar estos comportamientos, se podría aumentar la efectividad del empleado dentro de la organización y de alguna manera mejorar su bienestar y calidad de vida.

Antes de entrar a estudiar algunos de los comportamientos del ser humano, es importante señalar algunas de las definiciones de comportamiento organizacional que citan varios autores:

Gigson. "Es una disciplina que investiga el influjo que los individuos, grupos y estructura ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones, a fin de aplicar esos conocimientos para el desarrollo de éstas" (Mitecnológico, s.a.)

Stephen P. Robbins (1998) "Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización." (Mitecnológico, s.a.)

K & Newstrom J. (1991) "Es la materia que busca establecer en que forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa". (Mitecnológico, s.a.)

Al conocer estos conceptos, se puede afirmar que desde hace años, las organizaciones se están preocupando por conocer el comportamiento de sus empleados siempre en busca de mejorar la eficacia de la misma. Pero, por otro lado, conocer algunos comportamientos de las persona ayuda a mejorar las relaciones interpersonales y a comprender algunas actitudes de los colaboradores dentro de la organización.

Algunas de las características de comportamientos de las personas son:

- El hombre es proactivo. El ser humano actúa y responde frente a su ambiente de diferentes maneras; generalmente motivado por sus intereses particulares y en búsqueda de suplir todas sus necesidades.

- El hombre es social. Participar en la empresa es muy importante en la vida de las personas, ya que ello las lleva a relacionarse con otras personas o con algunos grupos.
- El hombre tiene necesidades. Los seres humanos se encuentran motivados por gran variedad de necesidades físicas y emocionales.
- El hombre percibe y evalúa. El hombre acumula y evalúa sus propias experiencias de acuerdo a sus propias necesidades.
- El hombre piensa y elige. El comportamiento humano es dinámico en sus proyectos y conocimientos y puede analizar que se enfrenta y para alcanzar sus objetivos personales.
- El hombre posee capacidad limitada de respuesta. El hombre actúa de acuerdo con lo que pretende o ambiciona.

Lo más importante de todos estos comportamientos es saber que para la organización, todos los integrantes son seres humanos que cuentan con grandes capacidades intelectuales y físicas que de ser estimuladas de forma correcta y en función de la organización, pueden ayudar a conseguir las metas y los objetivos trazados, lo que implica que la empresa crezca y sea reconocida.

### **10.9.3. Los Valores De La Organización**

Los valores se constituyen en una de las razones que infunden la razón de ser de la organización comunicando e integrando los valores personales, logrando así convertirse en elementos motivadores de las acciones y del comportamiento del ser humano.

Los tipos de valores organizacionales para García, S. y Dolan, S. (1997), definidos bajo tres dimensiones son: éticos, económicos y psicológicos y se encuentran incorporados en toda la esencia de la organización. A continuación, se definen cada uno de ellos:



“Éticos: Proponen a los valores como un aprendizaje estratégico permanente en el tiempo, donde una forma de actuar es mejor que su opuesta, para conseguir los fines alcanzados en forma correcta.

- Económico: Son pautas utilizadas por el individuo para evaluar un objeto, idea, sentimientos, en cuanto al relativo mérito, adecuación, escasez, precio o intereses, lo cual produce satisfacción.
- Psicológico: El valor es la cualidad moral que mueve a acometer con valentía grandes empresas y afrontar los riesgos generados de la integración de los sentimientos, actitudes, creencias y valores individuales de los empleados en el desempeño laboral”

Todas las organizaciones deberían demostrar una preocupación genuina por conocer los valores que poseen los colaboradores que trabajan o que van a entrar a laborar, ya que esto permite además de conocerlos; poder ofrecer ciertos brindar un bienestar personal y colectivo; además de lograr una convivencia armoniosa. Sin embargo, tratar que los miembros de la organización asuman estos

valores y que estos se compartan, toma un gran esfuerzo que muchas organizaciones no desean asumir.

#### **10.9.4. Clima Organizacional**

El Clima Organizacional de una empresa se evidencia según el ambiente donde una persona trabaja diariamente, el trato que tiene con sus jefes y la relación que tiene con sus compañeros.

Para que exista un clima laboral agradable, las personas deben apreciar su lugar de trabajo como aquel donde se les brinda realización personal y una sana convivencia; En donde son y se sienten valorados y donde mantienen una relación placentera con los compañeros y donde juntos, buscan como objetivo primordial crecer como profesionales, aportando sus cualidades o talentos con el fin de mejorar su calidad de vida tanto económica como espiritual.

#### **10.9.4.1. Métodos de Medición y Análisis de Clima Organizacional.**

Para evaluar el clima organizacional se conocen dos enfoques: los objetivos o estructurales y los subjetivos, los cuales permiten comprender de qué manera se vive este importante aspecto; así como los aspectos positivos o negativos que pueden ser o llegar a convertirse en grandes ventajas o problemas organizacionales.

Para medir el clima organizacional se identifican tres maneras: la primera es la observación del comportamiento y desarrollo de los empleados, la segunda es la realización de entrevistas con personas claves y sesiones de diálogo con grupos de personas representativas de las áreas y diferentes niveles de la empresa y la tercera y útil, es realizar encuestas a todos los trabajadores utilizando cuestionarios especializados. Lo importante de esta medición no es cual estrategia se utilice, si no para qué sirve, ya que finalmente lo significativo es poder retroalimentar a los empleados de los resultados obtenidos e implementar procesos de mejoras en toda la organización.

#### **10.9.5. ¿Por qué Crear Una Cultura Organizacional Positiva?**

En la actualidad, las exigencias económicas, las demandas que la globalización trae consigo como el creciente consumo de bienes y servicios, la inversión entre naciones; además de muchas más oportunidades de expandir y fortalecer los mercados; implican al mismo tiempo tener que invertir en la innovación en las empresas, “mantener una alta dosis de creatividad y poseer una cultura corporativa dinámica a partir de un clima laboral positivo. Desde este punto de vista, un “hábitat” que promueva el desarrollo de las personas, el sentido de pertenencia y el compromiso con las tareas, será siempre un valor agregado para las empresas”. (Valda, 2009) Por lo anterior, una cultura organizacional dinámica aportará no sólo por beneficios económicos en todos los niveles, sino que generará bienestar y calidad de vida entre los colaboradores, aumentando el compromiso hacia la empresa y la satisfacción y el placer por la realización de las labores con mucho mayor empeño.

Crear una buena cultura organizacional se puede enfocar como una buena oportunidad o como una estrategia efectiva para mejorar las condiciones reales y las que la empresa espera en un futuro; especialmente si está pasando por una crisis.

Una cultura positiva está asociada a:

- Mayor Rendimiento.
- Mayor productividad y mejor retención del Talento Humano
- Mayor efectividad en iniciativas de cambio.
- Funciones de empresas exitosas.
- Mejor utilización del Talento Humano.

Estas ventajas permiten tener una cultura organizacional positiva además contribuyen a la efectividad y éxito de la organización.

#### **10.10. Liderazgo En La Organización**

El progreso y la subsistencia de una empresa depende directamente del liderazgo positivo de quien la dirige y que esta persona sea capaz de orientar los esfuerzos del equipo de trabajo hacia la consecución de objetivos y metas. Es importante mencionar cuatro características fundamentales que deben sobresalir en un buen líder: Compromiso con la Misión, Comunicación de la Visión, Confianza en sí mismo e Integridad personal.

“El liderazgo no es lo mismo que gerencia, y la fuerza primaria detrás de un cambio exitoso, de alguna significación, es el primero, no la segunda. Sin suficiente liderazgo, aumenta grandemente la probabilidad de equivocarse y disminuye proporcionalmente la probabilidad de tener éxito. Esto es verdad, sin que importe como se vaya conceptualizando el cambio, bien sea en términos de nuevas estrategias, reingeniería, adquisiciones, reestructuración, programas de calidad, rediseño cultural, etc.” (kotter, 1999, p.14)

El especialista más reconocido en este tema es John Kotter de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard quien como resultado de sus estudios presenta sus conclusiones sobre lo que hacen los verdaderos líderes exitosos.

1. Creación de un programa para el cambio que incluya la visión de la organización, las estrategias para conseguir los objetivos propuestos y los intereses de todas las personas que conforman la entidad.
2. Establecer una fuerte red de implementación que tenga en cuenta la creación de relaciones de apoyo que sirvan para llevar a cabo las estrategias creadas y conseguir los logros propuestos; incrementar las relaciones de apoyo, colaboración y cumplimiento en el trabajo en equipo el cual debe estar fuertemente motivado si quiere cumplir todo lo que se ha planteado.

Finalmente, el liderazgo debe ser entendido como un proceso de interacción entre personas, en el cual, una de ellas influencia poderosamente todo un grupo, imprimiendo energía, detectando potencialidades y realizando diferentes actividades que posibilitan que se alcance una meta en común, a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella.



Ilustración 6: Sistema de Liderazgo

### 10.10.1. Comunicación Organizacional

Se define como “el conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y sus diferentes grupos externos” (Andrade, 2005). Es así que para garantizar el buen funcionamiento de la organización no solo se debe pensar en la calidad de los productos o servicios que este venda o preste; sino también de una adecuada red de comunicación que permita que todos los actores que intervienen de una forma u otra en los asuntos de la empresa, se entiendan bien dentro de los parámetros de cordialidad y de respeto y por supuesto teniendo en cuenta el objeto sobre el cual se basa la entidad.

De otra parte, La Comunicación Organizacional es una herramienta que permite crear y planificar las condiciones laborales que pueden mejorar la productividad y la competitividad de la organización por medio de un intercambio de información logrando así, claridad, precisión, flexibilidad y comprensión para que la empresa logre ser Autosuficiente, con conciencia y responsabilidad Social y cada día mejor con sus clientes y sobre todo rentable al lograr recibir dividendos producto de su actividad.

Cada empresa cuenta con diversos mecanismos que permiten que la comunicación exista pero para que ésta surja de la mejor manera, es importante que esté planeada para que se encauce hacia el proceso correcto; de esta manera siempre se tendrá de primera mano la información que se requiere para todos los procesos y la que los trabajadores necesitan para el cumplimiento de sus trabajos. Si estas condiciones se cumplen, las organizaciones ya habrán dado un gran paso para consolidar el éxito de su negocio.

La buena comunicación Interna Permite:

- Instituir una identidad empresa basada en un ambiente de confianza y motivación.
- Conocer a fondo el funcionamiento de la organización y la posibilidad de contar con actuaciones seguras y confiables entre los miembros que la conforman.
- Mantener constancia en las comunicaciones tanto individuales como grupales entre todos los colaboradores.

- Dar a conocer de manera pública los aciertos y los logros obtenidos por la empresa.
- Reconocer públicamente el desempeño de algún empleado.

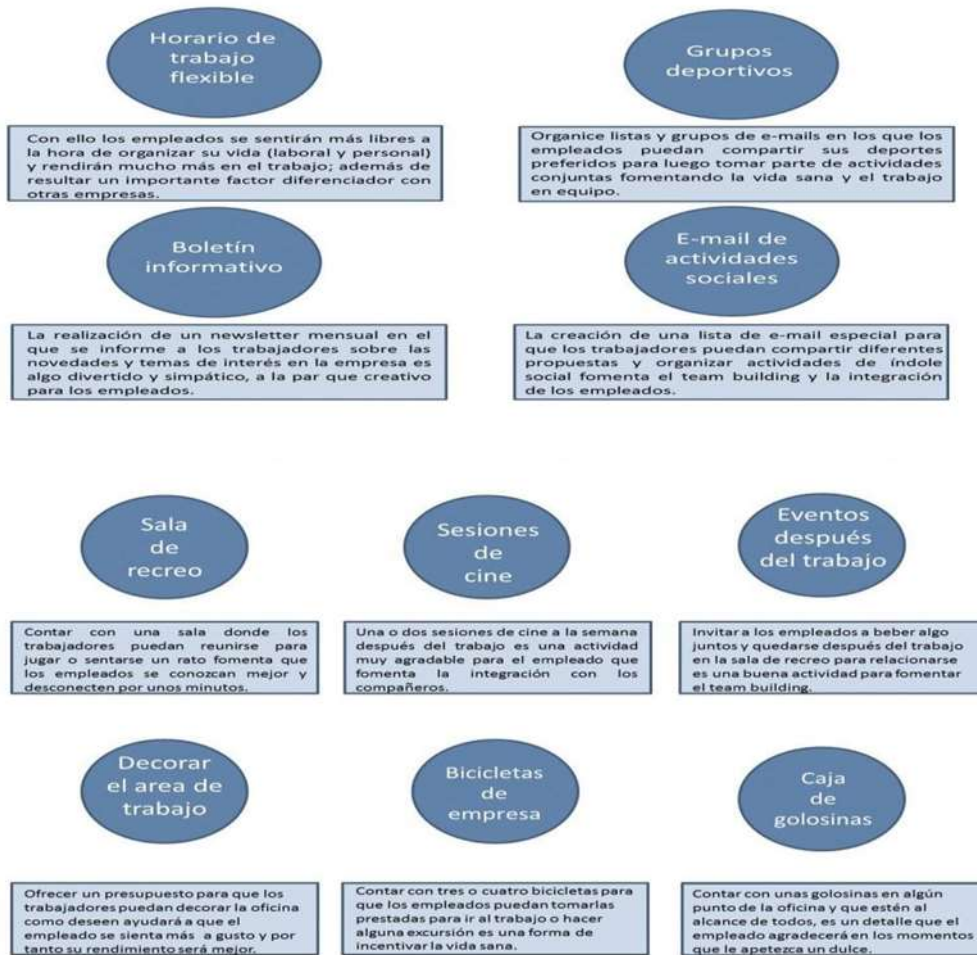
Cuando los miembros de la organización conocen las herramientas de comunicación, se facilita el flujo de información, siempre y cuando, el personal pueda utilizarlos de manera responsable y eficaz, no solo para estar informados de lo que acontece en la empresa, sino que también ayuda a promover un clima laboral agradable que contribuya al desarrollo personal y profesional de cada uno de los miembros de la organización. (Posadas, s.a.)

### **10.10.2. Motivación Organizacional**

La motivación se refiere “A aquellas fuerzas sobre un individuo o en su interior, y originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (Amoros, 2007). Contar con un equipo de trabajo motivado es una de las claves fundamentales para que una organización tenga éxito; sin embargo, se piensa erróneamente que la motivación del empleado se basa en la cancelación de un salario o en el incremento anual del mismo. Por esta razón, cada entidad debe contar con un plan de motivación en donde se tengan en cuenta algunos factores que permitan estimular a los empleados sin necesidad de invertir una gran cantidad de dinero.

“Actualmente el empleado pasa un gran número de horas en la oficina, sobrepasando incluso las horas acordadas en su contrato y haciendo de la oficina su segundo (en ocasiones incluso primer) hogar; lo que hace imprescindible que el trabajador se sienta a gusto en su entorno laboral. De esta manera, será más productivo y podrá desarrollar su trabajo de mejor manera. Además, no hay que olvidar que el fomentar una buena relación entre los trabajadores genera un ambiente más agradable y relajado y una mejor comunicación entre distintos departamentos. (Pérez, s.a.)

Este es un ejemplo de la empresa alemana Visual Meta GMBH que sirve para tener una idea a la hora de desarrollar un plan de motivación empresarial.



**Ilustración 7: Ejemplo de la empresa alemana Visual Meta GMBH**

Estas son algunas estrategias motivacionales que involucran y comprometen a los empleados, ya que para una organización es fácil comprar su presencia, sus movimientos y hasta su tiempo pero su lealtad, su entusiasmo y su sentido de pertenencia no. Por lo anterior, mantener motivado al empleado sea vuelto una clave fundamental para la organización para cumplir con sus objetivos

### 10.10.3. Trabajo En Equipo

“Los equipos difieren fundamentalmente de los grupos de trabajo porque requieren tanto responsabilidad individual como colectiva. A los equipos no les alcanza con la discusión, el debate y las decisiones grupales, con compartir información y aplicar las normas de las mejores prácticas. Los equipos generan productos de trabajo discretos a través del aporte conjunto de sus integrantes. Esto hace posibles niveles de

rendimiento superiores a la suma de todos los talentos individuales de sus miembros. Dicho en términos simples, un equipo es más que la suma de sus miembros”. (Katzenbach, 1998)

En Grupo, la comunicación e integración es restringida. En equipo, el nivel de confianza es excelente y la comunicación es fluida, lo que aumenta el grado de compromiso y la velocidad de respuesta. En grupo, los problemas son siempre un obstáculo y tardan en resolverse. En equipo, los problemas son retos que estimulan el crecimiento y se encaminan positivamente y se les da rápida solución.

Por otra parte, para trabajar en equipo es importante asumir el compromiso con el resultado de las metas y objetivos propuestos. Esto involucra abandonar el hábito individualista de creer sólo en el resultado del esfuerzo propio y apuntar a la confianza en las capacidades del equipo. Creer que todos están comprometidos con los objetivos de la organización y trabajan efectivamente por alcanzar los mismos.

En conclusión, el trabajo en equipo mejora el desempeño, el clima laboral y la motivación de los colaboradores, fruto del compromiso con la organización. Esta necesita desarrollar habilidades como: la participación, la comunicación entre personas, aprendizaje en equipo, solución de problemas, aceptar que existen opiniones y opciones tan buenas como las propias e identificación con la organización.

### **10.11. El Empleado y la Organización**

En los temas anteriores, se ha visto como las organizaciones cada día se preocupan más por su Talento Humano, implementando prácticas motivacionales que permiten a sus colaboradores crecer como personas y como profesionales. Además de hacerlos sentir como parte fundamental de la empresa y que su lugar de trabajo sea cada vez más agradable para que realicen sus funciones de forma eficaz y eficiente, ayudando a lograr las metas propuestas de la organización. Pero aun así, se debe cuestionar el ¿Por qué muchos de los empleados no sienten a la empresa como suya? ¿Qué le hace falta hacer a los directivos para que el sentido de pertenencia crezca y se reproduzca con el fin de ser empresas exitosas?



Estos interrogantes se van a ir respondiendo a medida que se conozcan las necesidades de las personas, ya que no todos las experimentan de la misma manera y es difícil que una misma cosa motive a todo el mundo.

En el estudio del comportamiento humano existen teorías que aportan elementos que ayudan a entender las necesidades de los colaboradores, estas se clasifican en Teoría de Contenido y Teoría de Proceso siendo esta última la que describe y analiza cómo se inicia, dirige, mantiene y desaparece una conducta.

### **10.11.1. Teorías de Contenido**

Las teorías de contenido certifican que las deficiencias en las necesidades individuales remueven tensiones dentro de las personas. Estas teorías proponen:

- Ser consciente de que cada persona es única y tiene sus propias necesidades, deseos y esperanzas.
- Identificar las necesidades que pueden motivar a cada uno de los empleados y plantear metas que los lleven a satisfacer esas necesidades.
- Cuando logren las metas, proporcionarles recompensas que les ayuden a suplir lo que ellos requieren.
- Identificar el mejor momento en el proceso motivacional para ofrecer las recompensas que promuevan los comportamientos que se desean.
- Tener en cuenta que la gente cambia, por lo tanto, cambian sus necesidades por lo tanto se les debe proporcionar otras expectativas.

Las teorías de contenido más importantes son: la de Jerarquía de Necesidades de Maslow las cuales agrupa las necesidades del ser humano como son las Fisiológicas, de Seguridad, las de Pertenencia, Sociales y de Amor, Necesidades de Estima y de Autorrealización, estas se van a ir satisfaciendo desde la de más bajo al más alto nivel; Y la Teoría de Higiene-Motivación de F. Herzberg esta teoría habla de las condiciones necesarias de trabajo y si alguna hace causan malestar pero si están presentes no llegan a motivar a los empleado, algunos de estos factores son: El Salario suficiente,

Tener un trabajo de planta, buenas condiciones físicas como Ventilación e Iluminación , Adecuadas relaciones con el Jefe y Compañeros de Trabajo entre otras.

### **10.11.2. Teorías de Proceso**

Estas teorías se concentran en cómo ocurre la motivación y son: De Expectativas y de Reforzamiento.

La Teoría de las Expectativas: Habla de que tan convencida este la persona de sus acciones para lograr cierto resultado y también de qué tan atractivo es éste último para ella. La razón de la teoría es que toda persona se esforzará por cumplir con los objetivos que cree que la llevarán a obtener aquello que desea y anhela, siempre y cuando piense que es posible lograrlo; Y La Teoría de Reforzamiento basada en el comportamiento de las personas causada por factores ambientales, según esta, si se logra que ciertos resultados agradables acompañen a determinadas formas de conducta, estos influirán para que esta conducta se repita frecuentemente. Y también, sí los resultados de la conducta es negativa para la persona, es probable que trate de evitar la repetición de dicha conducta.

El reforzamiento fortalece la conducta y aumenta la posibilidad de que se repita. Los reforzadores son más efectivos cuando se proporcionan inmediatamente después de la conducta deseada, esta teoría dice también que los empleados realizaran los comportamientos deseados si se les refuerza positivamente para que lo hagan, ejemplo los premios o incentivos (Nacional Financiera, 2014).

### **10.11.3. Efecto Pigmalión**

El efecto Pigmalión proviene de un mito griego. Fue llamado así, ya que el escultor superó lo que esperaba de sí mismo al crear una escultura tan perfecta que llega a enamorarse de ella.

“El Efecto Pigmalión aplicado al empleado mejoraría uno de los activos más importantes con los que cuenta la empresa: su gente. El efecto Pigmalión aplicado a los clientes genera un valor añadido muy potente en el servicio que se presta. La conclusión es clara: hay un potencial de negocio impresionante si se acierta en tratar bien a los colaboradores y clientes. Ello como bien se sabe, requiere directivos con

mucha calidad humana y con gran control sobre sí mismo, lo cual no es fácil de conseguir. Quizás por ello, hay directivos que cuando seleccionan a sus equipos, no temen en rodearse de gente mejor que ellos”. (Elias, 2000. p.26)

Si un colaborador recibe continuamente la aprobación de su jefe, es muy posible que éste ostente un alto desempeño en sus funciones y por tanto su rendimiento sea más alto y efectivo. Si por el contrario, sus capacidades son siempre deliberadas por parte del jefe o superior, su actitud será de indiferencia y de desmotivación por parte del empleado y puede ir aumentando con el paso del tiempo; lo que incuestionablemente conllevará una disminución de la cantidad y calidad de su trabajo.

Este Efecto lleva a concentrarse en las cosas positivas de las personas, a destacarlas y exaltarlas, y a revelar las escondidas. Las fallas, errores y desaciertos también habrán de tenerse en cuenta, con una óptica nueva y actual que vaya acorde con la actitud abierta del hombre de hoy que sabe que la exploración del conocimiento encierra riesgos.

De esta manera, sin mirar las debilidades del otro y concentrando la atención en sus fortalezas y potencial es que se logrará que los empleados den lo mejor de sí, se involucren en el proceso y promuevan el desarrollo de la empresa.

#### **10.11.4. ¿Cómo Satisfacer las Necesidades de los Empleados?**

“Las prácticas de Recursos Humanos deberían satisfacer las necesidades de los empleados, es decir, el cliente interno. Si la vemos desde la óptica del marketing, el área de Recursos Humanos tiene por objeto satisfacer necesidades: esta es su razón de ser en las organizaciones. Por supuesto que dichos satisfactores de necesidades deben estar alineados con la estrategia de la empresa, lo que se llama alineación estratégica. Las personas más satisfechas ponen más empeño y esmero en sus tareas, es decir están motivadas para realizar un buen trabajo”. (Dvoskin, 2004. p.48)

La insatisfacción de los colaboradores afecta directamente a los resultados de la organización, es por esto, que no se permite tener elementos insatisfechos en su trabajo. Está comprobado que un colaborador motivado, con una actitud positiva en su trabajo y comprometido con lo que hace, está menos predispuesto a abandonar la

empresa. El cliente interno es mucho más costoso de seleccionar y formar nuevos candidatos que retener, esto ha llevado a las organizaciones a diseñar estrategias que les permitan fomentar el sentido de pertenencia entre sus colaboradores, mejorar el clima organizacional, aumentar la productividad y hacer que las empresas sean vistas como lugares anhelados para trabajar, porque concilian el espacio laboral con el personal.

“Una retribución justa y competitiva no es lo más importante para las personas pues un trabajo es algo más que ganar dinero o que realizar una serie de tareas. Un sueldo siempre puede ser mejorado por otra empresa, sin embargo el factor emocional es uno de los factores que marca la diferencia y el que hace que las personas sean leales y honestas con sus organizaciones. Por ello, un reto estratégico de las organizaciones es conseguir despertar el compromiso de las personas y conocer que es lo que motiva realmente a cada uno. En definitiva, hablamos de salario emocional”. (Palomo, 2010, p.119)

Los empleados que se sienten “queridos” poseen una actitud positiva, mayor confianza en sí mismos y destrezas por contribuir y colaborar. Los que poseen bastante autoestima, son potencialmente los mejores empleados. Si se logra satisfacer de este modo a los colaboradores, se creará un ambiente valioso, agradable, motivador y enérgico para triunfar y destacarse en el mercado. Si se incorpora el reconocimiento como base de la cultura de empresa, se asegurará un clima organizacional positivo y productivo.

Para finalizar, queda claro que una organización líder, será aquella que promueva buenas relaciones laborales, identifique las necesidades de sus empleados y sea consciente de sus preocupaciones, porque de otro modo sólo conseguirá tener personal mediocre e inconforme, lo que significaría la supervivencia y la muerte de la empresa.

## CAPÍTULO 4: DESARROLLO

### **11. PROCEDIMIENTO Y DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS.**

A continuación, se adentrará al lector a los puntos relevantes de la metodología y desarrollo del proyecto, en el cual se muestran técnicas usadas, radares de avance, así como algunos aspectos generales, que se analizaron con la finalidad de incrementar el índice de retención de talento y el sentido de pertenencia en los nuevos colaboradores, así como el desarrollo de talento en los mandos medios

#### **11.1. Mejorar el indicador de retención de talento e incrementar el sentido de pertenencia del capital humano en GLH**

Con la finalidad de mejorar el indicador de retención de talento e incrementar el sentido de pertenencia de los nuevos ingresos en la empresa, primero se tuvo a bien identificar el índice de rotación actual en GLH. A continuación se muestra los porcentajes:

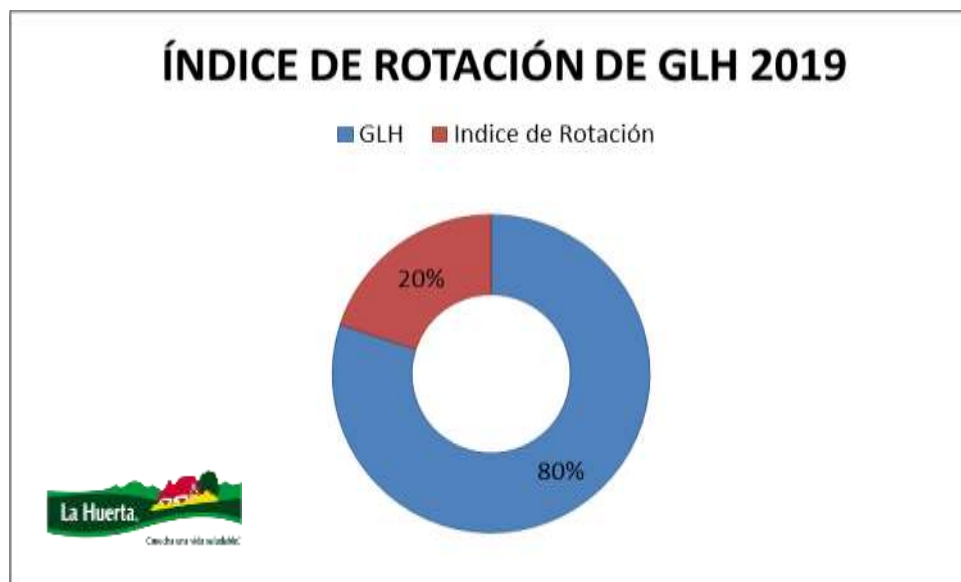
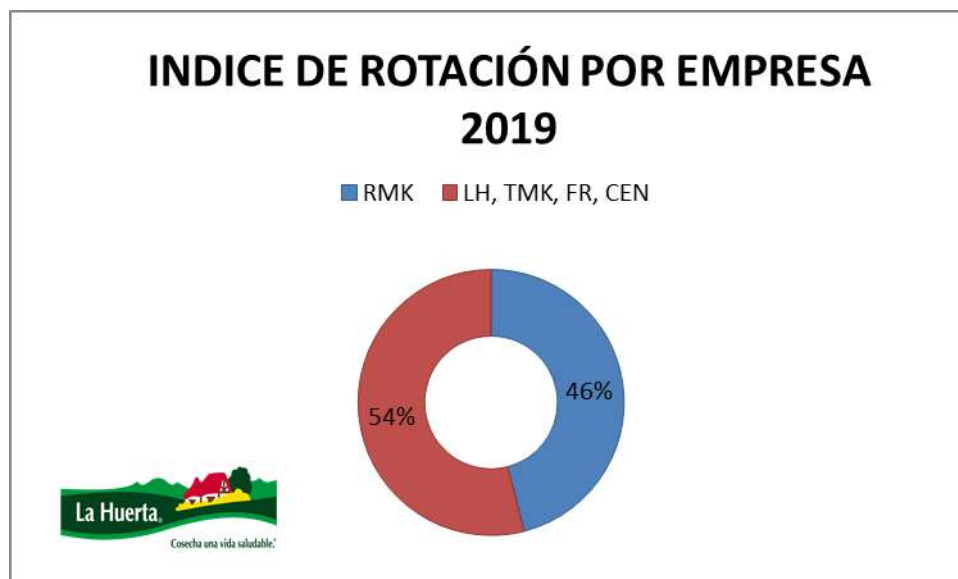


Ilustración 8: Índice de Rotación de GLH 2019



**Ilustración 9: Índice de Rotación por empresa 2019**

Como se pudo observar, en la imagen 6 se muestra el porcentaje de rotación total de GLH. En la imagen 7 se muestra el porcentaje de rotación correspondiente a cada empresa. De acuerdo a la información (porcentaje de rotación) de la imagen 7, se decidió implementar e iniciar con el proyecto “Onboarding” en la Empresa RMK (División Agrícola).

El proyecto Onboarding consistió en brindar acompañamiento a los nuevos ingresos desde su incorporación a la empresa hasta cumplir un periodo de 3 meses. Dicho proceso comenzó desde su incorporación como nuevo colaborador hasta la conclusión de su contrato de prueba.

### **11.1.1. Reclutamiento y Selección de Personal**

#### *Etapas 1: Definición del perfil del postulante*

El proceso de reclutamiento y selección de personal empieza con la definición del perfil del postulante, es decir, con la definición de las competencias o características que debe cumplir una persona para que pueda postular al puesto que se está ofreciendo.

Por ejemplo: se determina qué conocimientos, experiencia, habilidades, destrezas, valores (honestidad, perseverancia, etc.) y actitudes (capacidad para trabajar en equipo, tolerancia a la presión, etc.) debe tener dicho postulante.

Y para ello, se considera el puesto al cual postula la persona; por ejemplo, para un puesto relacionado con la atención al público, además de experiencia, podríamos requerir habilidad para relacionarse con los demás, facilidad de palabra, trato amable, etc.

Pero además del puesto en vacancia también se toma en cuenta la empresa en general, y así, por ejemplo, el perfil del postulante también podría incluir la capacidad para adaptarse al ambiente o a la cultura de la empresa.

### *Etapas 2: Búsqueda, reclutamiento o convocatoria*

El siguiente paso consiste en la búsqueda, reclutamiento o convocatoria de los postulantes que cumplan con las competencias o características que fueron definidas en el paso anterior.

Las siguientes son algunas de las principales fuentes, formas o métodos a través de los cuales Grupo la Huerta busca, recluta o convoca postulantes:

- Anuncios o avisos: la forma más común de buscar o convocar postulantes en GLH es a través de la publicación de anuncios o avisos, en tableros informativos internos, Internet (revista digital interna), redes sociales, etc.
- Recomendaciones: otra forma común de conseguir postulantes es a través de las recomendaciones que hacen contactos, amigos, conocidos, trabajadores de la empresa, etc.
- Prácticas: consiste en tomar como postulantes a los practicantes que ya estén colaborando en GLH de manera temporal.
- Archivos o bases de datos: consiste en tomar como postulantes a personas que ya fueron evaluadas o que han dejado su currículum anteriormente (en convocatorias pasadas).

Esta etapa también incluye la recepción de currículum y solicitudes de empleo de los postulantes.

### *Etapa 3: Evaluación*

El tercer paso del proceso de reclutamiento y selección de personal, es la evaluación de los postulantes que se han reclutado o convocado, con el fin de elegir entre todos ellos al más idóneo (o a los más idóneos) para el puesto que se está ofreciendo.

Esta etapa empieza con una pre-selección (por ejemplo, a través de revisión de currículums y/o solicitudes) que permite descartar a los postulantes que no cumplan con los requisitos solicitados, o que a la vez, permita tener un número razonable de postulantes a los cuales evaluar.

Una vez que se cuenta con un número razonable de postulantes, se pasa a citarlos y a evaluarlos a través del siguiente proceso:

1. Recorrido por el área de trabajo para la cual postula: se trata de darle un recorrido al postulante por el área de trabajo y mostrarle la actividad que llevaría a cabo.
2. Prueba de conocimiento: consiste en tomarle al postulante una prueba oral y escrita con el fin de determinar si cumple con los conocimientos necesarios para el puesto.
3. Prueba psicométrica: consiste en aplicarle una prueba psicométrica con el fin de evaluar la competencias requeridas para el puesto.
4. Entrevista: esta se lleva a cabo en dos partes, la primera entrevista la realiza el jefe o supervisor del área a la cual postula, y esta suele ser más técnica; la segunda entrevista la lleva a cabo el líder de reclutamiento y selección, esta se adentra más en aspectos personales.

Es posible obviar algunas de estas etapas con el fin de ahorrar tiempo y reducir costos, sin embargo, GLH considera que mientras más formal y estricto sea este proceso de evaluación, más posibilidades se tendrán de contratar a la persona indicada.

Durante este proceso de evaluación es importante corroborar que la información y las referencias brindadas por el postulante sean veraces, por ejemplo, contactar vía



telefónica a sus antiguos jefes y preguntar si la información que se ha brindado por el postulante es correcta.

Así mismo, se considera importante evaluar cómo ha sido el desempeño del postulante en sus antiguos trabajos.

#### *Etapas 4. Selección y Contratación*

Una vez que se han evaluado a todos los postulantes o candidatos, se pasa a seleccionar al que mejor desempeño haya tenido en las pruebas y entrevistas realizadas, es decir, se pasa a seleccionar al candidato más idóneo para cubrir el puesto vacante.

Una vez que se ha elegido al candidato más idóneo, se lleva a cabo el proceso de contratación, es decir, a firmar junto con él un contrato en donde señala el cargo a desempeñar, las funciones que realizará, la remuneración que recibirá, el tiempo que trabajará en la empresa (contrato de prueba de 3 meses), y otros aspectos que podrían ser necesario acordar.

#### *Etapas 5: Inducción y Capacitación*

Una vez que se seleccionó y contrató al nuevo personal, se le pide que antes de ingresar a su área de trabajo asista a los cursos de capacitación (los cuales se llevan a cabo 2 días), para que los colaboradores de nuevo ingreso, a lo largo del proceso de inducción, conozcan de manera puntual y directa los conceptos y requisitos que nos aplican referente a temas de Inocuidad y Calidad, Seguridad e Higiene, Medio Ambiente Desarrollo Profesional y Desarrollo Humano. Con el objetivo de capacitarlo para que se pueda desempeñar correctamente en su nuevo puesto y lograr que el nuevo ingreso se adapte lo más pronto posible a la empresa.

Durante el proceso de reclutamiento y selección (incluyendo las 5 etapas de este apartado) del nuevo ingreso, se lleva a cabo el Onboarding-Acompañamiento, asistiendo en todo momento al nuevo ingreso, respondiendo a dudas y procurando que en ningún momento se quede solo, evitando así la intimidación y el nerviosismo del nuevo ingreso.

## **11.2. OnBoarding – Acompañamiento**

El programa de Onboarding se dio a conocer a niveles Directivos y Mandos Medios (jefes y supervisores) de las diferentes áreas y departamentos de División Agrícola donde dicho programa (proyecto) daría comienzo, se llevaron a cabo dos reuniones; en la primera reunión se presentó el programa de Onboarding-Acompañamiento, en donde se dio a conocer el contenido del programa, días en los que se acompañará al nuevo ingreso. Así mismo, se dio a conocer el objetivo que dicho programa (proyecto) quiere alcanzar con su implementación en GLH. La segunda reunión se llevó a cabo para dar arranque con dicho programa (inauguración), donde se les entregó a los Mandos Medios (supervisores y mayordomos) una guía de acompañamiento (ver formato en el apartado de Anexos) con el objetivo de darles a conocer la forma de cómo recibir a su nuevo colaborador (buenas prácticas de acompañamiento). Así mismo, se les hizo saber a los Mandos Medios (supervisores y mayordomos) que el personal de capital humano (área de profesionalización) estarían asistiendo a las áreas de trabajo a las que ingresarían los nuevos colaboradores, para convivir con ellos, para conocer las actividades y procesos que llevan a cabo, ver las condiciones de trabajo en las que se encuentran, para posteriormente ver la forma de apoyarlos.

### *Etapa 1: Recepción de información de nuevos ingresos RMK*

Los días martes (un día antes de la incorporación del nuevo ingreso a su área de trabajo) se solicita al líder de reclutamiento y selección que comparta vía correo electrónico la descripción e información de los nuevos ingresos: departamento, jefe, puesto, empresa, nómina y nombre del trabajador.

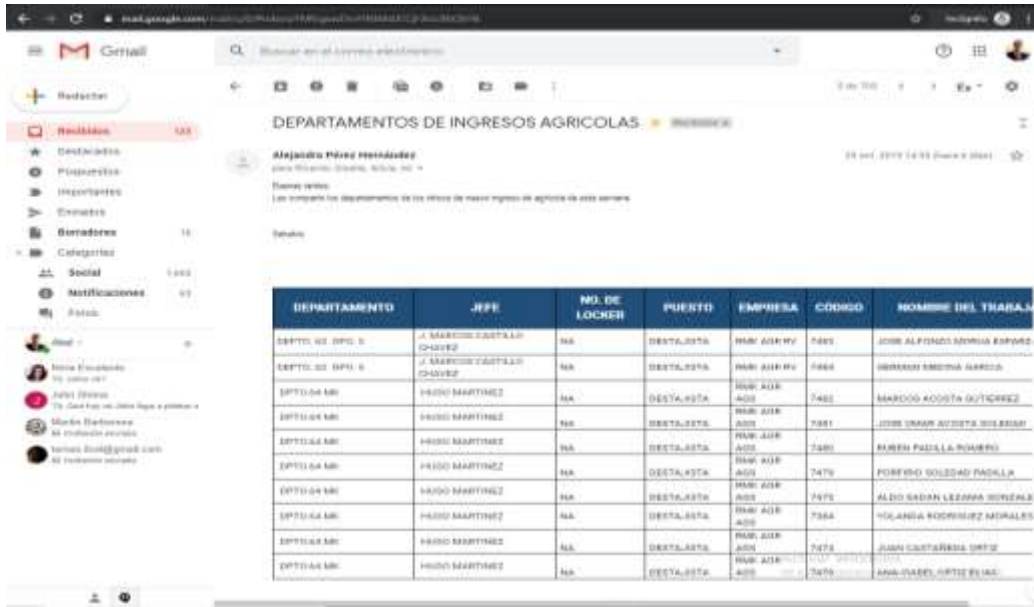


Ilustración 10: Correo de recepción de información de los nuevos ingresos

*Etapa 2: Base de datos de los nuevos ingresos*

Una vez que se recibió la información vía electrónica, se genera la base de datos de los nuevos ingresos (el día martes) en el siguiente orden; total de nuevos ingresos, empresa, departamento, jefe, nombre del colaborador, nómina, puesto que desempeñará el nuevo ingreso, persona que hace acompañamiento y fecha en que se acompaña.

La base de datos de nuevos ingresos se genera cada semana, esto con el objetivo de elegir a quién se le hará acompañamiento y llevar un control de la cantidad de personas que ingresan en un periodo determinado.

Total de Ingresos	15 Ingresos					
Empresa	Departamento	Jefe	Nombre del Trabajador	Nomina	Puesto	Acompañante
RMK AGR AGS	Lavador de Zanahoria MK 2-113	Juan Carlos Flores	1- Jesus Alonzo Morales	7198	Operador de Zanahoria	Ricardo, Abel y Giselle
			2- Miguel Angel Cervantes	4403	Operador de Zanahoria	
	Producción Grupo 5 - 110 MK	Jaime Ortega	1- Maria del Carmen Baez Morales	7171	Destajo	
			2- Maricela Hernandez Esquivel	7168	Destajo	
			3- Hugo Arturo Cervantes Batres	7197	Destajo	
	Producción Grupo 1 - 60 MK	Jose Luis Orenday	1- Martín Martínez Rocha	1628	Destajo	
			2- Antonio Cordero Díaz	7210	Destajo	
			3- Jose Manuel Acosta Padilla	7211	Destajo	
			4- Jose manuel Acosta Soledad	7212	Destajo	
			5- Ramon Cordero Muñoz	7213	Destajo	
	Producción Grupo 3 - 62 MK	Jose Francisco Castañeda	1- Silvina Delgado Ramirez	7194	Destajo	
			2- Jenely Isset Pichal Castorena	7209	Destajo	
			3- Mariela Cordero Lopez	7210	Destajo	
			4- Miriam Cordero Muñoz	1998	Destajo	
	Control de Plagas	Daniel Carmona	1- Paulina Elena Medina Ovalle	7207	Control Plagas	

Acompañamiento

**Ilustración 11: Base de datos de nuevos ingresos**

En el caso de no haber nuevos ingresos, se hace el registro del supervisor que se acompañará, agregando una nota donde se especifica que no hubo nuevos ingresos, sin embargo se dio seguimiento de acompañamiento.

Total Ingresos	0 Ingresos					
Empresa	Departamento	Jefe	Nombre del Trabajador	Nomina	Puesto	Acompañante
RMK AGR AGS	Lavadora de Zanahoria MK2 - 113	Juan carlos Flores Contreras	-	-	-	Alicia y Abel
	Lavadora de Zanahoria MK - 43	Antonio Cruz Hernández	-	-	-	
	Empaque Agricultura Protegida - 196	Victor Cervantes Fernandez	-	-	-	
	Viveros Agricultura Protegida - 38	J. Rodolfo Resendiz Cardona	-	-	-	Alicia, Giselle y Abel

Acompañamiento

**NOTA:** No hubo ingresos, sin embargo se acompañó al Mayordomo

**Ilustración 12: Base de Datos de Nuevos Ingresos sin Ingresos**

### *Etapa 3: Selección para Acompañamiento*

Posteriormente el líder de profesionalización determina a qué supervisor (mayordomo) se le hará el acompañamiento, de acuerdo a la información proporcionada por el líder de reclutamiento (normalmente se elige al supervisor con mayor número de ingresos, o en su caso, al supervisor faltante de acompañamiento), una vez seleccionado el supervisor (mayordomo) al que se acompañará, se busca en la base de datos de Grupo La Huerta su número de teléfono, posteriormente se pone en contacto con él, con el objetivo de recordarle que al día siguiente tendrá nuevos ingresos, a qué hora y en qué lugar deberá recibirlos y así mismo se le hará saber que una persona del área de profesionalización estará presente al momento de recibir al nuevo ingreso y hasta su incorporación a su área de trabajo. En caso de no haber ingresos se le pregunta al supervisor (mayordomo) que si podría recibir a una persona del área de profesionalización para platicar con él, acerca de cómo es su proceso de recibimiento para sus nuevos ingresos.

### *Etapa 4: Evaluación Onboarding Supervisores*

Los días miércoles es la incorporación de los nuevos colaboradores a su área de trabajo y el recibimiento del mismo lo lleva a cabo el supervisor (mayordomo) de dicha

área, personal del área de profesionalización llega al lugar y a la hora en donde será la recepción de los nuevos ingresos (esto acordado el día anterior con el supervisor) con la finalidad de llevar a cabo la evaluación Onboarding (supervisor) y determinar el puntaje (el check-list “Evaluación Onboarding Supervisor”, se encuentra en el apartado de Anexos).

En ningún momento se le da conocer al supervisor que está siendo evaluado, este con el objetivo de evitar que se sienta intimidado y que en ningún momento cambie su personalidad por tratar de simpatizar, en lugar de actuar tal cual es él.

En esta etapa del proceso de incorporación a la área de trabajo del nuevo colaborador, el supervisor indica dónde puede encontrar las herramientas que podría necesitar para su trabajo, la forma en cómo colocarlas, costumbres del equipo de trabajo, presentación con sus compañeros, horarios de trabajo, indicarle dónde puede guardar sus pertenencias, entregarle su uniforme (en caso de ser necesario), decirle cómo mantenerlo en buen estado e informarle qué se debe hacer en caso de emergencia, etc.

Lo anterior, con el objetivo de generar confianza en el personal de nuevo ingreso de GLH, favoreciendo su integración con su equipo de trabajo a fin de consolidar su sentido de pertenencia en la empresa.

Después de la evaluación presencial y el llenado manual del check-list, acto seguido se hace el vaciado de la información en digital y en sus respectivos formatos.

Fecha de Acompañamiento:	15 de Julio del 2019
Nombre del Supervisor:	José Luis Orenday
Número Celular:	(496) 152 09 05
Departamento:	Producción Grupo 1 - 60 MK
Nombre del Checador:	Noé Parra Tejada
Nomina:	885
Cantidad de Nuevos Ingresos:	5 Ingresos
Nombre y Nomina de Nuevos Ingresos:	1628 Martin Martinez Rocha 7210 Antonio Cordero Diaz 7211 Jose Manuel Acosta Padilla 7212 Jose Manuel Acosta Soledad 7213 Ramon Cordero Muñoz
Lugar de Recepción:	Almacén RMK
Horario:	07:00 a. m.



Categoría	Actividad				X	NA	Observaciones
		0	1	2			
1. Recepción	A. Puntualidad 0 - 20 Minutos de atraso 1 - 10 Minutos de atraso 2 - 0 minutos de atraso			2			
	B. Llegó al lugar indicado 0 - No Llegó al Lugar Indicado 2 - Llegó al Lugar Indicado			2			
2. Saludo	A. Presentación Amable (dio a conocer su nombre y puesto) 0 - Su presentación fue grosera, no dio a conocer su nombre ni puesto. 1 - Su presentación fue poco amable, dio a conocer su nombre y puesto 2 - Su presentación fue muy amable, dio a conocer su nombre y puesto			2			
	B. Palabras de Bienvenida 0 - No expresó motivación 1 - Utilizó palabras poco emotivas 2 - Utilizó palabras emotivas				x		No dio palabras de Bienvenida a los Nuevos Ingresos
3. Introducción	A. Dio instrucciones claras y precisas sobre cómo obtener materiales, herramientas y/o equipo de protección personal. 0 - No dio instrucciones claras 1 - Dio instrucciones confusas 2 - Dio instrucciones claras			2			
	B. Enseñó claramente cómo colocarse el equipo de protección personal 0 - No dio instrucciones claras 1 - Dio instrucciones confusas 2 - Dio instrucciones claras		1				No especifico claramente como colocarse el equipo de protección personal (los nuevos ingresos observaban como lo hacian los demás compañeros)
	C. Enseñó claramente cómo usar las herramientas de trabajo 0 - No dio instrucciones claras 1 - Dio instrucciones confusas 2 - Dio instrucciones claras			2			Fue flexible en esta parte, dejo que el colaborador trabajará como mejor se acomodara, pero que lo hicieran lo mejor posible
4. Bienvenida	A. Presentó al nuevo integrante al equipo (dio a conocer su nombre y la actividad que llevará a cabo). 0 - Lo presentó a pocas personas del equipo 1 - Lo presentó a la mitad del equipo 2 - Lo presentó a todo el equipo			2			
	B. Solicitó al equipo de trabajo apoyar al nuevo integrante 0 - Solicitó el apoyo al apoyo a pocas personas del equipo 1 - Solicitó el apoyo a la mitad del equipo 2 - Solicitó el apoyo a todo el equipo				x		No solicito, ni pidio a ninguna persona del equipo que apoyaran al nuevo ingreso (1 persona del equipo al presentarse ofrecio su apoyo)
5. Presentación del Checador	A. Presentó al Checador 0 - Lo dirigió con él/ella sin dar a conocer sus datos 1 - Lo dirigió con él/ella y dio a conocer su nombre o puesto 2 - Lo dirigió el él/ella y dio a conocer su nombre y puesto			2			
	B. Explicó la importancia y utilidad que tiene el Checador 0 - No explicó claramente la importancia 1 - Explicó de forma confusa la importancia 2 - Explicó claramente la importancia				x		No explico porque era importante el estar él ahí con ellos, no dejo enclaro la importancia
6. Costumbres	A. Dio a conocer de forma clara las costumbres del equipo (horarios de comida, lugar para comer y lugar para poner objetos personales) 0 - Solo explicó 1 costumbre 1 - Solo explicó 2 costumbres 2 - Explicó 3 costumbres	0					Solo dio a conocer donde colocar las cosas personales

Ilustración 13: Ejemplo de “Evaluación Onboarding (Supervisor)” digital

### Etapas 5: Acompañamiento y Elaboración de Bitácoras

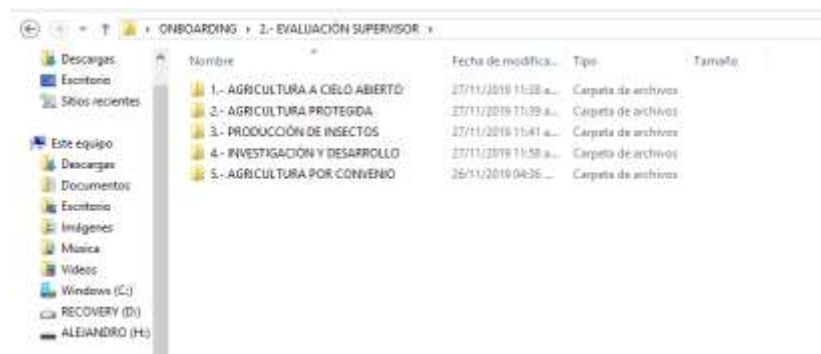
Los días jueves y viernes (de 7:00 a.m. a 9:00 a.m.) se regresa nuevamente a el área de trabajo donde se incorporaron los nuevos ingresos, con la intención de saludarlos, de saber cómo se han sentido, como ha sido el trato de su supervisor y compañeros de

trabajo, resolver alguna duda (en caso de que existiera), inquietud, así mismo el líder de profesionalización se presenta (da a conocer su nombre y área) con el equipo de trabajo (personal con antigüedad en la empresa), y se les hace saber que el personal de capital humano está al pendiente de ellos, de su bienestar y de sus situaciones laborales. Para lograr genera confianza, romper el hielo y fomentar un ambiente laboral amistoso, el personal de capital humano (área profesionalización) realizan la actividad que están desarrollando los colaboradores, se muestra empático con ellos (siempre con un límite en el valor del respeto), establece comunicación con ellos (sobre asuntos laborales y/o personales). Así mismo establece una conversación con los supervisores (mayordomos) y escucha sus inquietudes.

Cualquier acontecimiento, observación o comentario de relevancia se registra en la bitácora (personal de cada supervisor) para verificar de qué forma se puede brindar una solución, o dar seguimiento al mismo

*Etapa 6: Generación de estadísticos (brecha de desarrollo, radar de aprovechamiento y acompañamiento).*

Una vez concluido el acompañamiento (resto del día), se regresa a la oficina para vaciar la información recabada en digital (en documentos de Excel), guardándolo en carpetas divididas por área y/o departamentos (Agricultura a Cielo Abierto (ACA), Agricultura Protegida (AP), Agricultura por Convenio (AXC), Investigación y Desarrollo (IyD) y Producción de Insectos (PI)) y posteriormente generar los radares individuales, por área y general de la División



**Ilustración 14: Clasificación de documentos por área**

La elaboración de estas herramientas estadísticas nos ayuda a obtener información, nos permiten analizarla y simplificarla lo más posible, para que pueda ser interpretada fácilmente. Detectar sus áreas de oportunidad y buscar planes de acción.

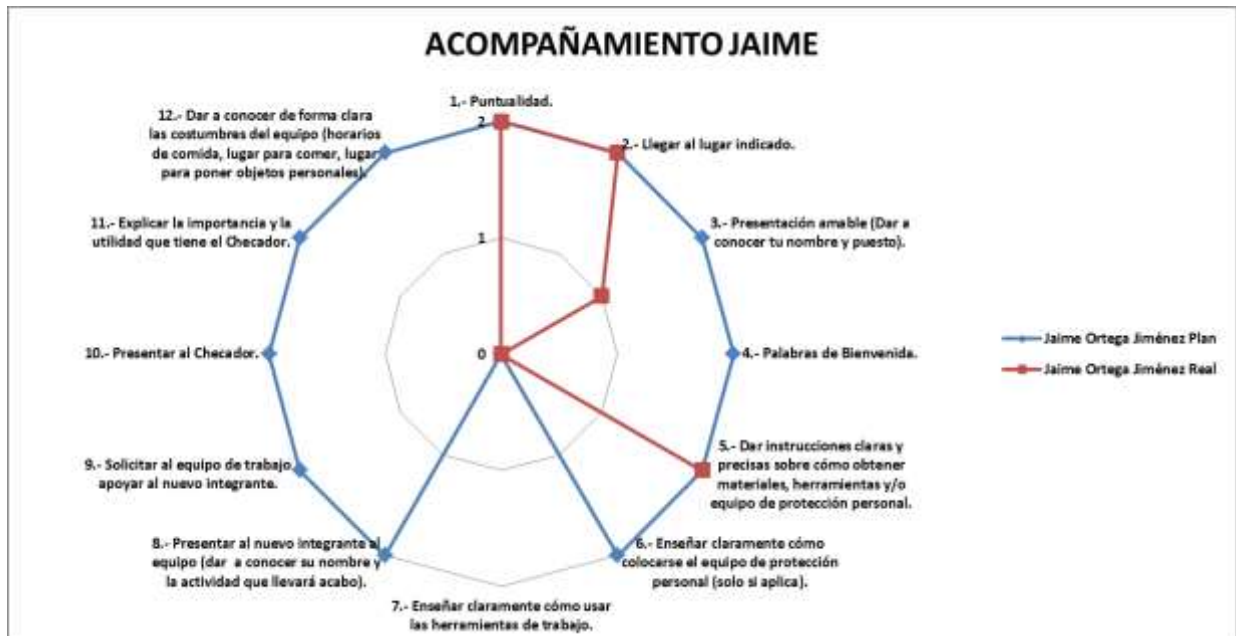


Ilustración 15: Ejemplo de radar individual (supervisor)





Ilustración 16: Ejemplo de radar por área

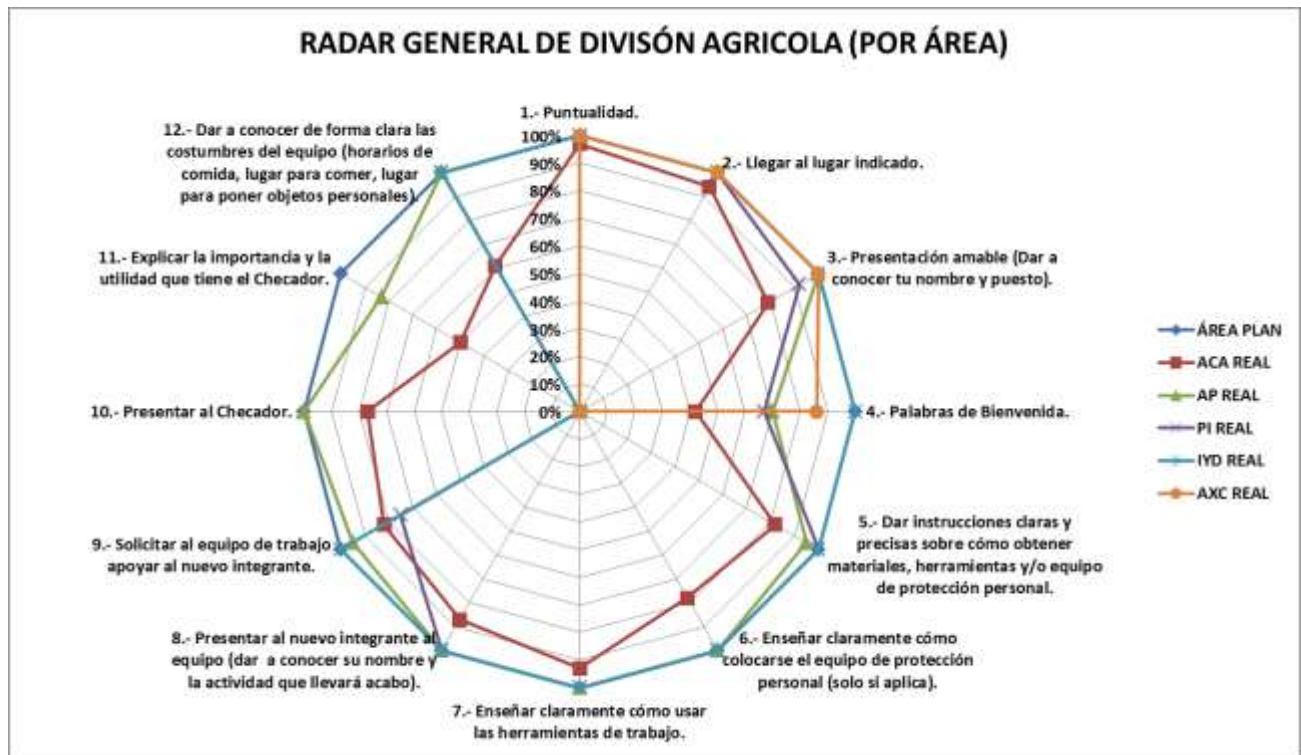


Ilustración 17: Radar general de División Agrícola (RMK)

### *Etapa 7: Plan de acción*

Al haber concluido el acompañamiento y obtenido las áreas de oportunidad de cada departamento y supervisor, se genera el siguiente plan de acción:

1. Se acompañará nuevamente a los supervisores para darles a conocer sus áreas de mejora y reforzar las buenas prácticas de acompañamiento.
2. Se mostrará a los supervisores sus radares personales para que monitoreen sus avances.
3. Y posteriormente se entregará un reconocimiento a cada uno de los supervisores “Destacados” (de acuerdo al personal que tienen a cargo, condiciones laborales y avances).

### **11.3. Reducir riesgos y accidentes**

La gran cantidad de actividades que se llevan a cabo dentro de Grupo la Huerta (División Agrícola) y en las diferentes áreas y departamentos, no cuentan con los

instructivos y/o manuales para llevar a cabo dicha actividad, por los que se decidió elaborar Hojas de Operación Estándar las cuales ayudan a reducir el número de incidentes y accidentes, al momento de ejecutar dicha actividad. Para que las pueda consultar el personal que se incorpora por primera vez a esa área y desconocen el proceso de dicha actividad.

*Etapa 1: Recolección de información de las actividades y fotografías de las mismas*

Dentro del proceso de acompañamiento, otra de las funciones era observar las actividades que se llevaban a cabo en ese momento, preguntar al supervisor el modo correcto de llevarla a cabo (paso a paso) y registrarla manualmente y posteriormente tomar fotografías.



**Ilustración 18: Corte de Coliflor**

*Etapa 2: Diseño de las Hojas de Operación Estándar y vaciado de la información (los pasos para ejecutar la actividad) y fotografías*

Posteriormente de haber recabado la información (pasos para llevar a cabo la actividad) y haber tomado las fotografías, se dio formato a las hojas de operación estándar en digital, incluyendo: título de la actividad, tipo de documento, área que lleva a cabo la actividad, fecha de elaboración, área o departamento que elaboró, flujo, actividad (paso a paso), descripción de la actividad, responsable de la actividad, equipo de trabajo (EDT) y/o equipo de protección personal (EPP), aspectos críticos, apoyo visual (fotografías) y riesgos. Por consecuente, se dio inicio al llenado a dicho formato de acuerdo a la información recabada.

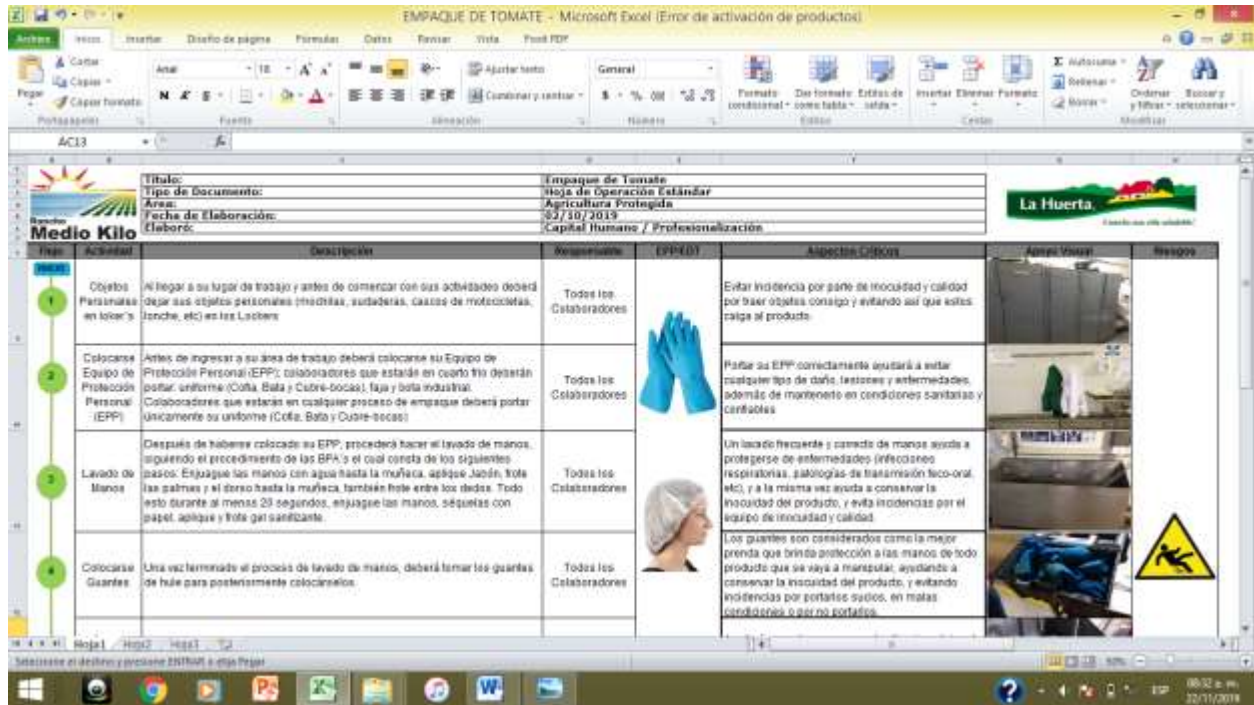


Ilustración 19: Diseño de las HOE digital

### *Etapa 3: Revisión, validación y autorización de las Hojas de Operación Estándar*

Una vez concluida la elaboración de las HOE, se procede a imprimir un borrador, mismo que entrega a los supervisores de las áreas correspondientes para que las revisen, validen la información y, en caso de que no exista alguna corrección o modificación, las HOE pasan a ser firmadas y autorizadas para su entrega final. Por el contrario en caso de haber correcciones o modificaciones se tendrá que manipular nuevamente el documento y regresar nuevamente para su posterior revisión hasta lograr que estén correctas y autorizadas.

### *Etapa 4: Impresión y entrega de las HOE a los supervisores*

Después de ser firmadas y autorizadas las HOE por parte de los supervisores, se mandan imprimir a color y en tamaño doble carta, deben ser enmicadas, colocadas en sus respectivas carpetas, para posteriormente hacer entrega a los supervisores de las áreas correspondientes.

#### **11.4. Programa de Desarrollo de Líderes Humanos (Mandos Medios).**

En base a las necesidades de GLH de tener una constante capacitación de su personal, y en el arduo trabajo por conseguir que sus Mandos Medios logren un nivel óptimo en la gestión de sus colaboradores y la potencialización de su liderazgo, se realiza un programa basado en los valores y comportamientos institucionales, siendo un taller introspectivo, lúdico y vivencial el cual permite conocer la situación real y el plan de acción a realizar. El programa de “Desarrollo de Líderes Humanos” o DLH (mismo que se abordará a lo largo de éste documento, indistintamente) pretende desarrollar habilidades y aplicar herramientas con un enfoque cognitivo, mismo que cuenta con un profundo sentido integrativo, ya que agrupa los aspectos emocionales y conductuales dentro de las actividades laborales, que como sabemos tienen gran impacto sobre las personas.

##### **11.4.1. Especificaciones del programa**

- DLH es un programa desarrollado e impartido por el Centro de Investigación y Desarrollo en Capital Intelectual “INEVED”.
- El programa DLH fue Implementación In-House, llevado a cabo en el Hangar de Rancho Medio Kilo y la ex-tiendita de los campos deportivos de GLH.
- Fue aplicado a 76 Mandos Medios, los cuales fueron divididos en 4 grupos en un periodo regular, 1 sesión cada 15 días, con una duración de 3.5 meses.
- El programa DLH consta de 6 temas, cada uno con una duración de 4 horas.
- Dicho programa cuenta con aplicación y retroalimentación de las Evaluaciones 360° tanto Pre como Post.

##### **11.4.2. Temas y Subtemas impartidos**

1. Generando Alta Confianza
  - 1.1 Ejercicio retrospectivo – introspectivo
  - 1.2 Análisis de evaluación 360°
  - 1.3 Creando ambiente de confianza
2. Gestionando mi Microclima
  - 2.1 El impacto de mis decisiones
  - 2.2 Condiciones de un Microclima favorable

- 2.3 Contribuyendo a la visión de negocio con mi microclima
- 3. ConociendoME – ConociendoTE
  - 3.1 Habilidades de líder humano
  - 3.2 Conectando mentes de manera positiva
- 4. Modelo de Diálogo
  - 4.1 Comunicación por valores La Huerta
- 5. Gestión de Personas
  - 5.1 Ejercicio introspectivo (Calibración)
  - 5.2 Dinámica de Redes
  - 5.3 Decisiones tácticas (Modelo del estómago)
- 6. Modelo de Retroalimentación
  - 6.1 Retroalimentación de valores La Huerta

#### **11.4.3. Apertura del programa “Desarrollo de Líderes Humanos”**

Se tuvo la apertura y presentación del programa de Desarrollo de Líderes Humanos donde se contó la participación de los Directores Generales de GLH, así como los Directores de las Divisiones: Agrícola, Industrial y de Capital Humano, también se tuvo la presencia de los Jefes, Supervisores y/o Mayordomos que más tarde serían parte de éste programa en sus diversos grupos; en dicho evento se dieron a conocer las generalidades del proyecto, el enfoque que contiene, las estrategias que se implementarían, la trascendencia que se tendrá en GLH con el programa, así como la firma de lona y toma de fotografía, con las actividades mencionadas anteriormente quedó oficialmente inaugurado el arranque del programa dentro de GLH.

#### **11.4.4. Fases del programa “Desarrollo de Líderes Humanos”**

*Fase 1: Armado de la base de datos para las Evaluaciones 360° Pre.*

Se elaboró una base de datos de los *Mandos Medios* de GLH, que van desde Jefes, Supervisores y/o Mayordomos, dicha base de datos contiene el número de nómina del colaborador, la empresa a la que pertenece, el departamento, el puesto, nivel

jerárquico, datos personales de cada empleado, jefe directo, departamento al que pertenece el jefe, colaboradores que dependen de los *Mandos Medios*, sus colegas, entre otros. En ésta base de datos es de suma importancia identificar a éstos últimos ya que serán el punto clave al desarrollar las Evaluaciones que se llevarán a cabo en la segunda fase del programa.

A continuación se muestra la base de datos que fue utilizada para la realización de las Evaluaciones 360°, cabe mencionar que es necesario filtrar la información por ubicación y división, ya que, en primera instancia, se dio inicio con División Agrícola.

Ilustración 20: Base de datos GLH

Restricciones para el armado de la base de datos de los grupos:

- En un grupo no puede estar el *Mando Medio* y su jefe inmediato.
- Los evaluadores (colaboradores) deben ser 3 personas, éstas son elegidas según el tiempo que llevan dentro de la empresa, se tomarán en cuenta un colaborador que ya trabajó bastante tiempo con el *Mando Medio*, uno que se encuentre en un punto céntrico en cuestión a tiempo laborado, y una persona más de reciente ingreso (sin embargo ésta debe tener mínimo 4 meses de conocer al *Mando Medio*), dicha restricción es necesaria para garantizar una

evaluación mayormente fidedigna y que pueda arrojar la situación real que se desea conocer, con la certeza de que será confiable el resultado obtenido.

- Los evaluadores (colaterales) deben ser dos personas que tengan el mismo nivel jerárquico que la parte evaluada, así mismo deben ser personas que mantengan una estrecha relación laboral con el *Mando Medio*, independientemente si pertenecen a su mismo departamento o no.

*Fase 2: Realización de Evaluaciones 360° Pre.*

Una vez concluida la base de datos, se contactó a los *Mandos Medios* para comunicarles que serían participantes de los distintos grupos del programa, se les platicaron las generalidades del proyecto y los objetivos a alcanzar, y se explicó que antes de iniciar con los talleres debía ser necesario llevar a cabo una evaluación 360°, la cual es requerida para saber la situación actual del desempeño de cada uno de los *Mandos Medios*. Al término de la explicación fueron citados en diferente horario y lugar (logística anteriormente planeada con el proveedor de INEVED), para poder realizar las evaluaciones tanto con ellos como con sus colaboradores.

Partes que conforman las Evaluaciones 360°

<b>Evaluación</b>	<b>Descripción</b>	<b>Modo de Evaluación</b>	<b>Tiempo destinado para la Evaluación</b>
Autoevaluación	El <i>Mando Medio</i> se evalúa a sí mismo, identifica y pondera su desempeño en el cumplimiento de sus actividades laborales.	Presencial	30 minutos
Jefe Inmediato	El Jefe inmediato evalúa el desempeño de su Colaborador ( <i>Mando Medio</i> )	Vía correo electrónico	15 minutos

	desde su rol y perspectiva.		
Colateral o Par	Colaborador que se encuentra en el mismo nivel jerárquico que la parte evaluada y posee una estrecha relación laboral para evaluar el desempeño de su Colega.	Presencial o vía correo electrónico	20 minutos
Colaborador	Subordinados del <i>Mando Medio</i> , los cuales evaluarán el desempeño laboral de su jefe.	Presencial	15 minutos

Tabla 1: Partes que conforman las Evaluaciones 360°

Dichas Evaluaciones, en sus distintas formas, son llevadas a cabo uno a uno por la parte Evaluadora y un Colaborador o Experto por parte del proveedor de INEVED. Estas evaluaciones, como se mencionó antes, serán de gran ayuda, ya que proporcionarán un feedback significativo a través de reportes fáciles de interpretar que contienen información respecto a los *Mandos Medios*.

### *Fase 3: Arranque de las sesiones del programa.*

Una vez concluidas las Evaluaciones 360° Pre, se les informó a los *Mandos Medios* que era momento de comenzar, se les citó en la ex-tiendita de los campos deportivos dentro de GLH (se eligió éste lugar estratégicamente, para que los participantes puedan desenvolverse en un ambiente armónico y fuera del área laboral), se les informó sobre los horarios de inicio y término de cada sesión, y fue compartida una calendarización con las fechas establecidas, ésta última se hizo a través de una carta (firmada por las Divisiones involucradas) que también fue compartida a sus jefes directos para que no hubiera inconveniente para permitirles asistir a las diferentes sesiones. (Ver formato de carta en los Anexos).



El día que comenzaron las sesiones se tuvo el kick off, donde el equipo de profesionalización les dio la bienvenida y se encargó de toda la logística para el desarrollo de las sesiones, al término de esto, INEVED comenzó su intervención dando apertura a los temas (mencionados unas líneas arriba) planeados para ese día, al mismo tiempo que les proporcionó un feedback de sus Evaluaciones 360°, en las cuales los *Mandos Medios* pueden ver según las distintas percepciones de los diversos evaluadores, el cómo es su desempeño dentro del ámbito laboral.

A continuación se muestra un modelo de la información entregada por parte de INEVED a los colaboradores.



Ilustración 21: Modelo de información

Este reporte, también fue compartido anteriormente vía telefónica.



Ilustración 22: Modelos de información vía telefónica

Además INEVED proporcionó reportes de dichas Evaluaciones a profesionalización, éstos contienen radares de retroalimentación tanto general como individual con base a los valores institucionales y los aspectos evaluados de Jefes, Supervisores y/o Mayordomos como se muestra a continuación.

Retroalimentación 360°



Ilustración 23: Ejemplo de radar general en base a valores institucionales

Retroalimentación 360°

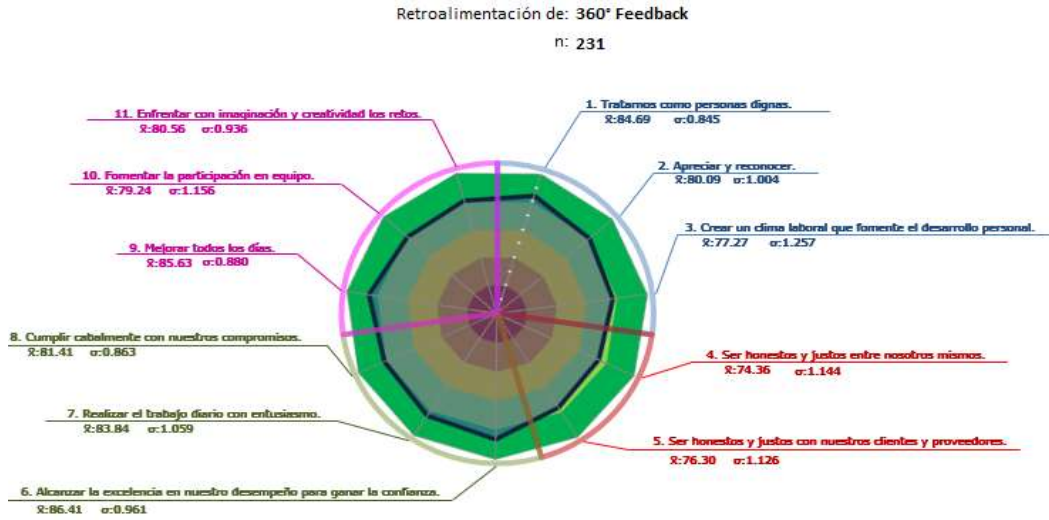


Ilustración 24: Ejemplo de radar general en base a aspectos evaluados

Retroalimentación 360°

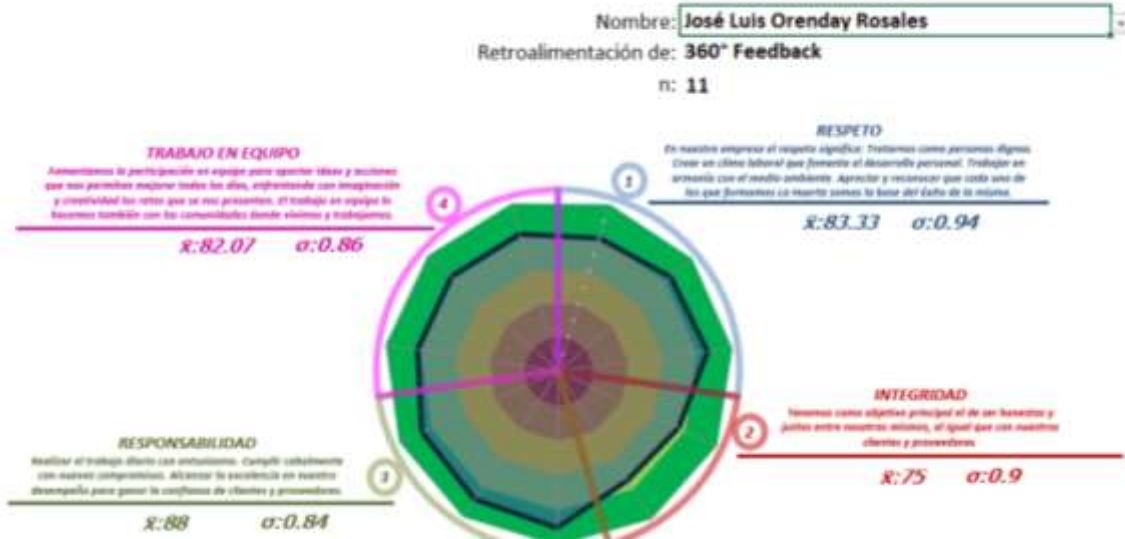


Ilustración 25: Ejemplo de radar individual en base a valores institucionales

## Retroalimentación 360°

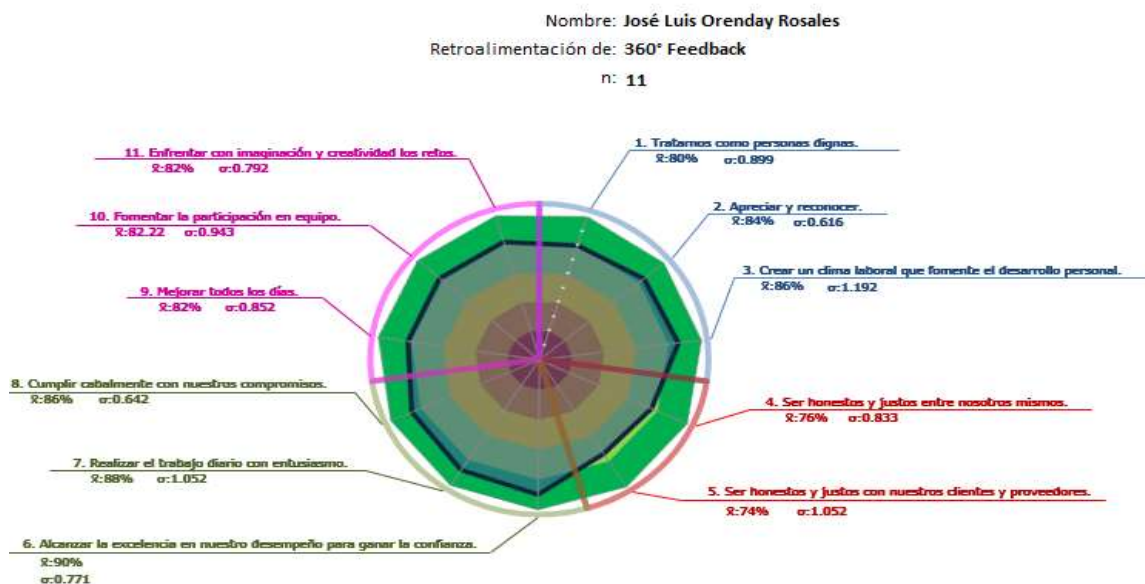


Ilustración 26: Ejemplo de radar individual en base a aspectos evaluados

Como se pudo observar en todos los radares, se nos proporcionan los aspectos evaluados y considerados según cada uno de los valores que caracterizan a GLH, nos muestran las áreas de mejora de cada uno de los *Mandos Medios*, mientras nos muestra la media y desviación estándar del resultado obtenido, éste mismo nos informa sobre el grado de dispersión de los datos proporcionados por los evaluadores con respecto a la media, esto nos da una idea más clara de cómo es percibido el desempeño de los colaboradores según su jefe inmediato, colegas y subordinados.

Al término de cada sesión es entregado un reporte de observación de la dinámica grupal durante cada una de las sesiones como se muestra a continuación.



Ilustración 27: Portada del Reporte / Sesión 1

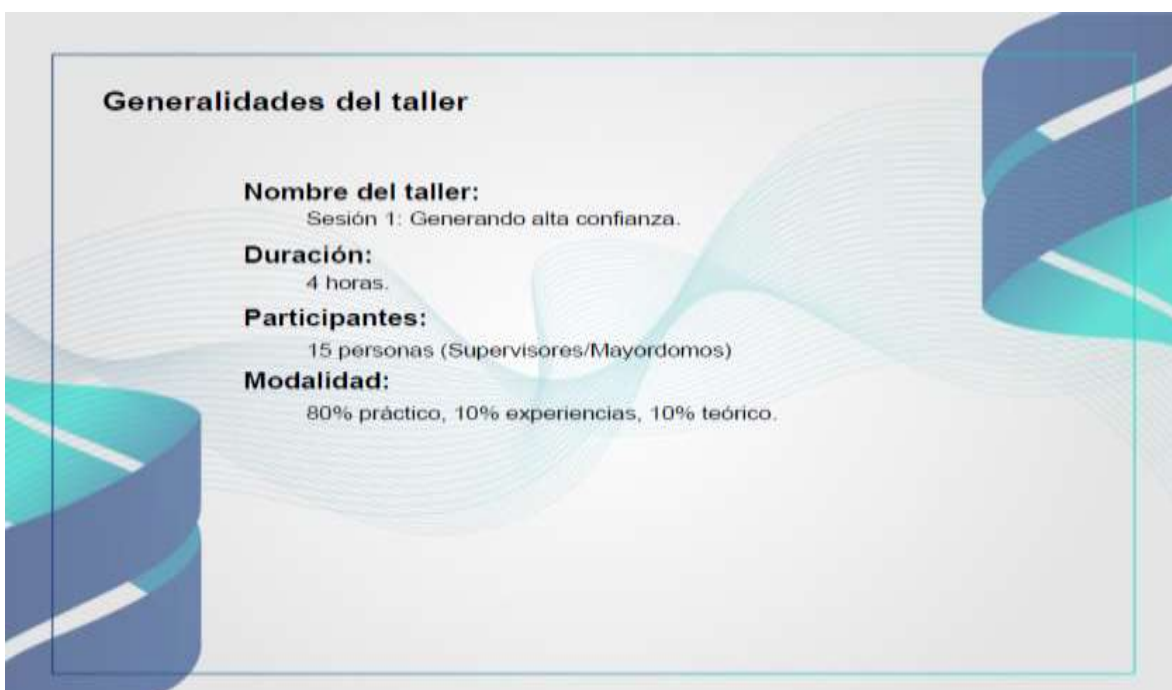


Ilustración 28: Generalidades del taller

Se proporciona una lista con los asistentes según cada una de las sesiones.

### Lista de asistencia

Item	Nombre	Sesion 1	Sesion 2	Sesion 3	Sesion 4	Sesion 5	Sesion 6
1	Hugo Martínez Padilla	X					
2	José Luis Orenday Rosales	X					
3	Juan Pablo Contreras Contreras	X					
4	Luis Ángel Parra Tejada	X					
5	Antonio Cruz Hernández						
6	Antonio Sandoval Sánchez	X					
7	J. Rodolfo Roséndiz Cardona						
8	Jaime Ortega Jiménez	X					
9	José Francisco Castañeda Hernández	X					
10	Juan Carlos Flores Contreras	X					
11	Juan López González	X					
12	Juan Palacios Castilla	X					
13	Mario Ruiz Belmares						
14	Martín Ortiz Contreras	X					
15	Martín Sandoval Sánchez	X					
16	Bamiro Alfaro Cervantes						
17	Santiago Corona Solorio						
18	Víctor Cervantes Fernández						
19	Martín Meléndez Hernández	X					
20	Rolando Robles	X					
21	Benjamín Herrada Pérez	X					
		15	0	0	0	0	0

Ilustración 29: Lista de asistencia

Así mismo, se proporciona información sobre los métodos de medición utilizados por parte de INEVED para el desarrollo de las sesiones.

### Método de medición.

La medición al grupo se realiza en base a tres factores y a partir de ellos se realiza la evaluación:

- Logro de expectativa personal:**  
Sustenta el aprendizaje explícito-intencionado. De acuerdo a la expectativa personal que cada participante generó sobre la sesión, y el logro de su expectativa al final de la sesión.
- Grado de interés:**  
Sustenta el aprendizaje significativo. De acuerdo al grado de implicación emocional mostrado durante la sesión (observada y comentada).
- Aplicabilidad en la vida real:**  
Sustenta el aprendizaje activo-pragmático. De acuerdo a la utilidad inmediata en la vida diaria sobre las herramientas adquiridas.

Esta medición fue realizada mediante la calibración de las actividades, comentarios y autoevaluación realizada por los participantes, así como por la observación de los 2 instructores durante toda la sesión. Se busco identificar comportamientos y actitudes de los participantes en respuesta de las actividades del taller.

Ilustración 30: Método de medición

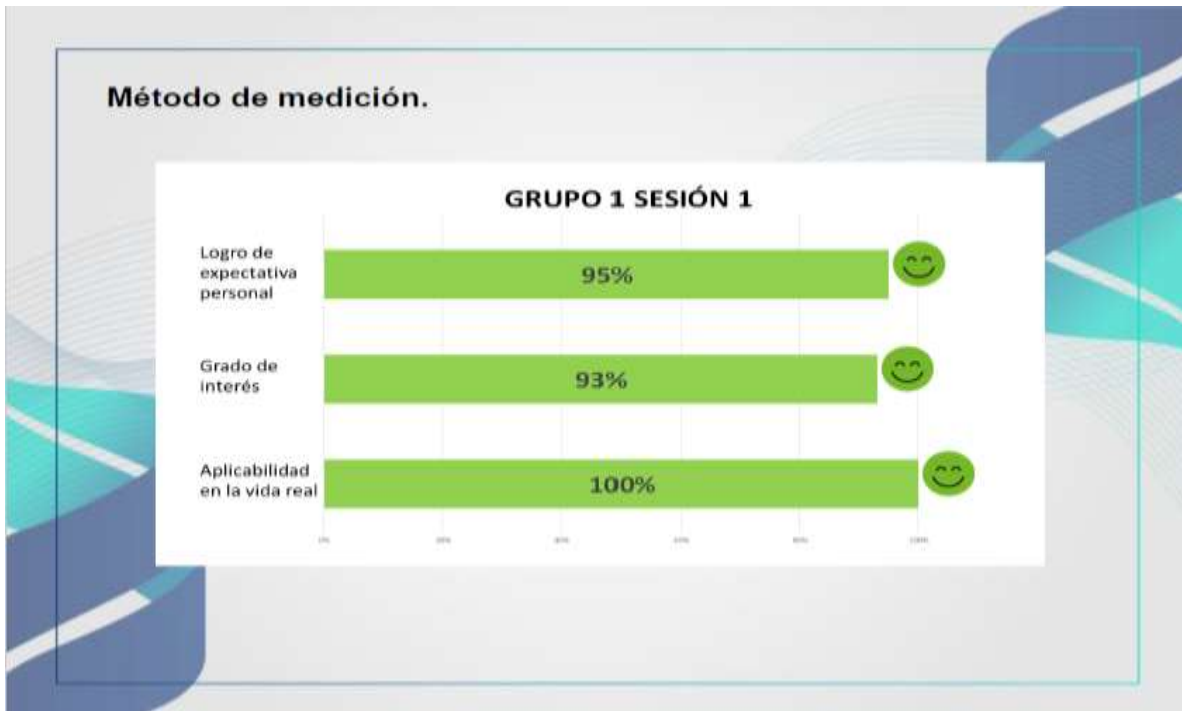


Ilustración 31: Método de medición, Grupo 1/Sesión 1

Se finaliza el reporte con algunas observaciones que se tienen por parte del proveedor según el aprovechamiento que tuvieron nuestros *Mandos Medios* en cada una de las sesiones.

### Observaciones y conclusiones.

Se observa una alta predisposición a adquirir herramientas de gestión por parte de los supervisores/mayordomos asistentes.

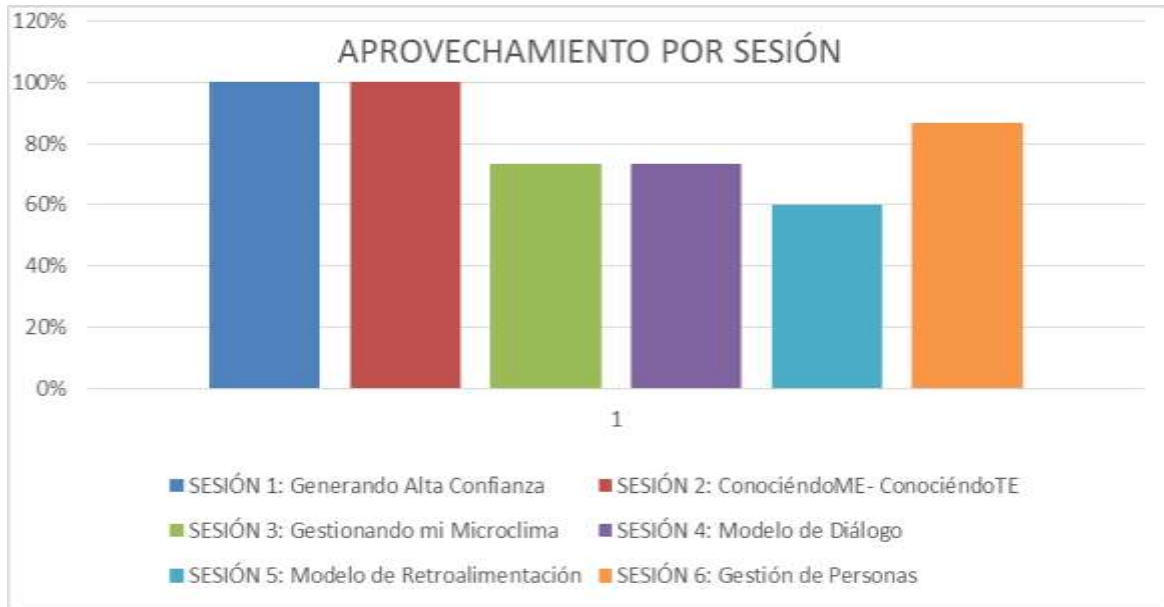
El grupo en general muestra una apertura a las indicaciones y un alto enfoque a resultados, crea sus propios modelos de aprendizaje y se percibe una buena capacidad para generar conclusiones.

Se tuvo apertura por parte de los participantes para compartir experiencias y comentar sobre problemáticas que tienen que ser resueltas para la generación de confianza dentro de sus grupos de trabajo.

### Ilustración 32: Observaciones y conclusiones

#### Fase 4: Elaboración de kardex y radar de aprovechamiento.

Se generó un gráfico que nos muestra el Aprovechamiento general por sesión de los Jefes, Supervisores y/o Mayordomos según la asistencia a las sesiones y la realización de las actividades solicitadas por parte del proveedor. A continuación se muestra un ejemplo del gráfico del Grupo 1.



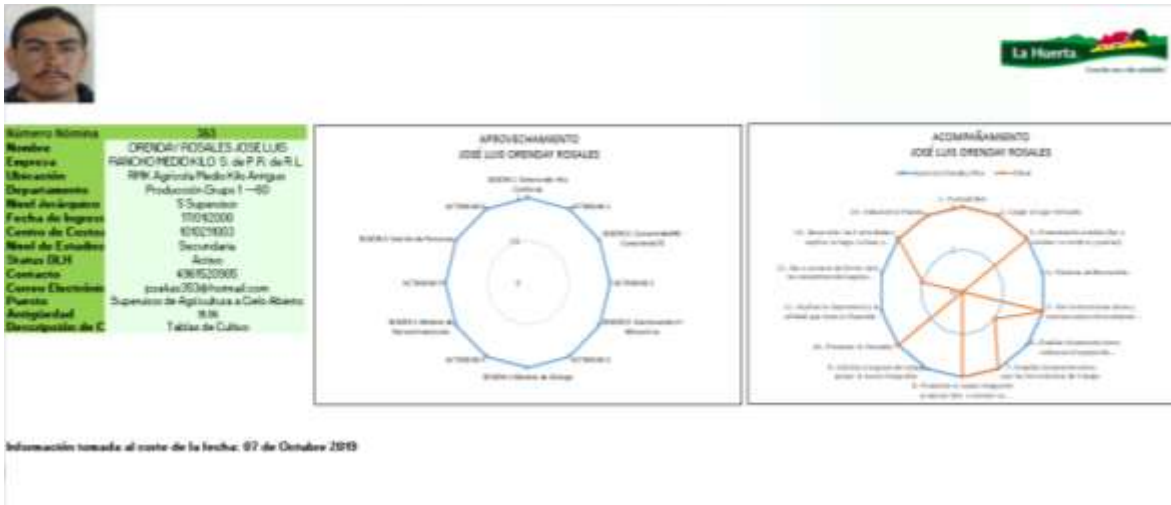
### Ilustración 33: Aprovechamiento por sesión

Como se puede mostrar en el gráfico del Grupo 1, en las primeras sesiones se tuvo participación de todos los Supervisores y/o Mayordomos, sin embargo fue disminuyendo la participación, mientras que en la última sesión se vuelve a tener la colaboración de la mayoría de nuestros *Mandos Medios*.

Se realizó el kardex con la información de cada uno de los colaboradores, como es el número de nómina, la empresa a la que pertenecen, departamento, nivel jerárquico, puesto, la antigüedad en la empresa, entre otras; se realizó también el radar de aprovechamiento de todas las sesiones y actividades realizadas de cada *Mando Medio*.

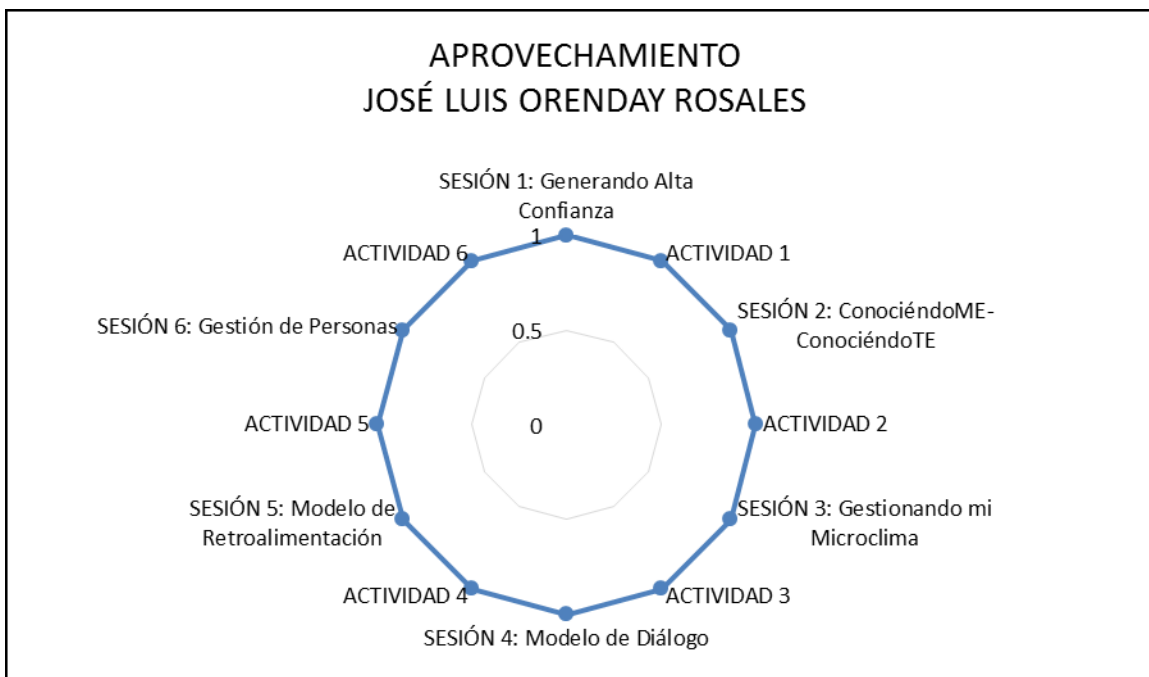
A continuación se muestra el ejemplo del kardex de un colaborador.





**Ilustración 34: Ejemplo de Kardes de un colaborador**

El siguiente gráfico, es un ejemplo de radar de aprovechamiento durante las sesiones de uno de los colaboradores.



**Ilustración 35: Ejemplo de aprovechamiento de un colaborador**

Como se puede observar en el radar de aprovechamiento anterior, el presente colaborador es uno de los Mayordomos asistentes a todas las sesiones, así mismo cumplió con todas las actividades solicitadas por parte del proveedor.

*Fase 5: Entrega de reporte general de las 6 sesiones por parte del proveedor.*

Al término de la última sesión (sexta), INEVED se encargó de compartir el reporte general de observación de la dinámica grupal, esto con la finalidad de contar con distintos puntos de mejora detectados durante las 6 sesiones enfocadas a los *Mandos Medios*, todo ello con el fin de confirmar el cumplimiento de la expectativa personal fijada desde la primer sesión, por cada uno de los participantes.



**Ilustración 36: Portada de reportes de observaciones de la dinámica grupal**

## Generalidades del taller

**Nombre del talleres:**  
 Sesión 1: Generando alta confianza.  
 Sesión 2: Conociéndome – Conociéndote.  
 Sesión 3: Gestionando mi microclima.  
 Sesión 4: Modelo de Dialogo.  
 Sesión 5: Gestionando mi microclima.  
 Sesión 6: Modelo de Retroalimentación.

**Duración:**  
 4 horas por sesión.  
 24 horas en total

**Modalidad:**  
 80% práctico, 10% experiencias, 10% teórico.

Ilustración 37: Generalidades del taller

## Lista de asistencia

GRUPO 1														% Asistencia	% Completando de tareas
Item	Nombre	Sesion 1	Tarea 1	Sesion 2	Tarea 2	Sesion 3	Tarea 3	Sesion 4	Tarea 4	Sesion 5	Tarea 5	Sesion 6	Tarea 6		
1	Diego Martínez Rueda	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100%	100%
2	José Luis Granday Rosales	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100%	100%
3	Juan Pablo Contreras Contreras	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	83%	83%
4	Ramón Ángel Parra Tujada	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100%	100%
5	Antonio Rodríguez Sánchez	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100%	100%
6	Jelina Ortega Jiménez	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	83%	83%
7	José Francisco Castañeda Hernández	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	83%	83%
8	Juan Carlos Flores Contreras	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100%	100%
9	Juan López González	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	83%	83%
10	Juan Patricio Cevallos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	83%	83%
11	Martín Ortiz Contreras	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	83%	83%
12	Miguel Ángel Rodríguez Sánchez	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	83%	83%
13	Martín Meléndez Hernández	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100%	100%
14	Rolando Ribera	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100%	100%
15	Benjamín Henríquez Pérez	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100%	100%
Completamiento		100%	83%	80%	80%	73%	73%	73%	60%	60%	67%	67%	67%	80%	81%

Ilustración 38: Lista de asistencia de las 6 sesiones



Ilustración 39: Método de medición de las 6 sesiones

### General de las 6 Sesiones.

La medición al grupo se realiza en base a tres factores y a partir de ellos se realiza la evaluación:

- Logro de expectativa personal:**  
 Se logró el cumplimiento total de las expectativas generadas en la sesión 1 y que se confirman en la sesión 6. Comentarios de 8 de los supervisores/mayordomos que inclusive se excedieron en el cumplimiento de las expectativas.
- Grado de interés:**  
 Grado de interés alto en todas las sesiones, ya que se planteaban los temas considerando aprendizajes significativos y experienciales, desde la metodología lúdico-didáctica así como simulaciones de sistemas.
- Aplicabilidad en la vida real:**  
 Desde las sesiones plenarias al inicio y cierre de las sesiones, se aterrizan los conceptos en la práctica vivencial. Todos los temas desarrollados se consultan sobre el 9Box Grid creado por ellos relacionado con las situaciones particulares y de grupo de trabajo

Ilustración 40: Generalidades de las 6 sesiones

Una vez compartido el reporte final, se refleja una gran diferencia en los comentarios iniciales comparados con los finales, proporcionados por el proveedor; debido a que los participantes lograron un crecimiento notable en el desarrollo de las sesiones, donde adquirieron herramientas que les permitieron el cumplimiento de sus expectativas iniciales.

#### *Fase 6: Realización de Evaluaciones 360° Post.*

Con la finalidad de conocer el avance y crecimiento que tuvo cada uno de los Mandos Medios dentro de la organización, fue necesario realizar una Evaluación 360° Post, donde se realizan nuevamente entrevistas a 3 colaboradores, 2 colaterales, 1 jefe inmediato y autoevaluación, como se mencionó en las fases 1 y 2, siguiendo las mismas restricciones para la correcta aplicación de éste ejercicio.

Se hace un comparativo con los resultados obtenidos en las Evaluaciones 360° tanto Pre como Post, para obtener un resultado fidedigno del desarrollo que tuvieron cada uno de los participantes al haber concluido con las 6 sesiones del programa, y poder mostrar el avance logrado en cada uno de ellos, enfocado a sus actividades laborales y en el desempeño de las mismas, y, en la estrecha relación con sus compañeros y colaboradores.

A continuación se muestra un ejemplo de radar individual post de uno de los colaboradores en base a valores institucionales.

### Retroalimentación 360°

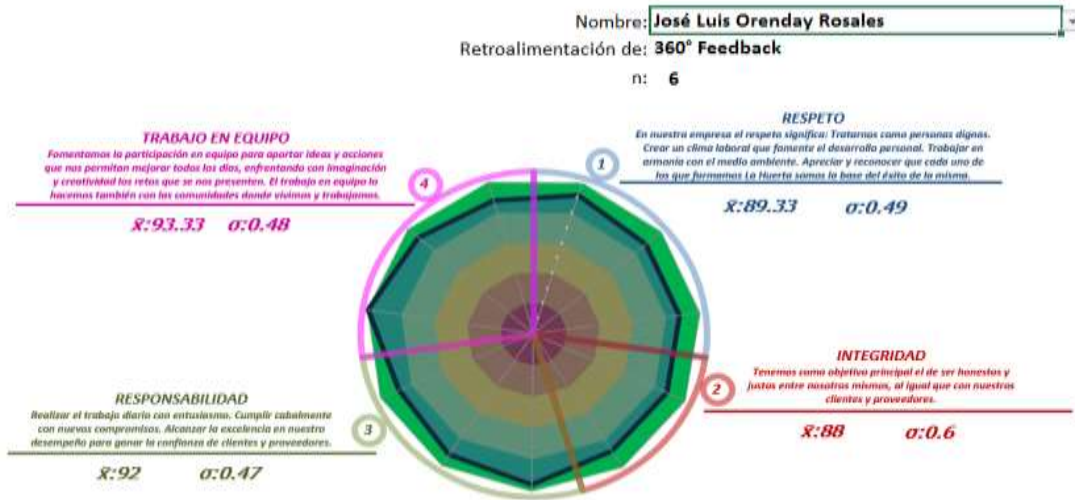


Ilustración 41: Ejemplo de radar individual post en base a valores institucionales

A continuación, se muestra un ejemplo de radar individual post de uno de los colaboradores en base a aspectos evaluados.

### Retroalimentación 360°

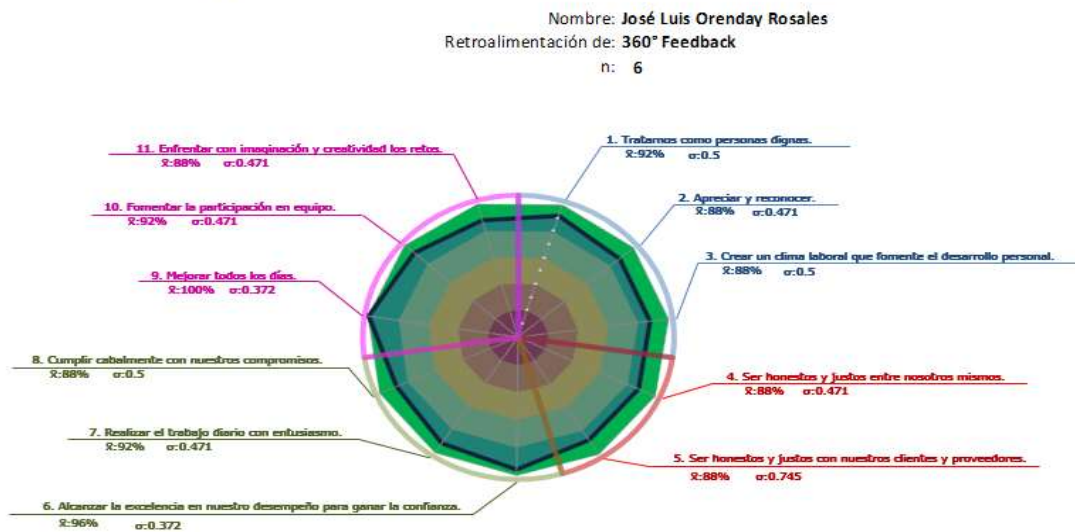


Ilustración 42: Ejemplo de radar individual post en base a aspectos evaluados

## CAPÍTULO 5: RESULTADOS

### 12. Resultados

A continuación, se adentrará al lector a los puntos finales del proyecto, en los cuales se especifican los logros y resultados obtenidos después de la realización del proyecto, así como algunos aspectos que podrían ser tomados en cuenta para ser desarrollados en un futuro que pudiesen mejorar lo obtenido.

#### 12.1. Elaboración de Hojas de Operación Estándar

Al realizar el proyecto, se conoció la importancia y relevancia que tienen las Hojas de Operación Estándar en los procesos de cada área y departamento de División Agrícola. Se logró elaborar 18 Hojas de Operación Estándar en las áreas de Agricultura Protegida (AP), Agricultura Cielo Abierto (ACA) y Producción de Insectos (PI). Que al implementarse se pudo disminuir riesgos, incidentes y accidentes, y a la par el tiempo de ciclo del proceso, ya que las actividades estarán estandarizadas. Lo que se buscó es que todos y cada uno de los colaboradores trabajen de la misma manera, para un mismo proceso de producción.

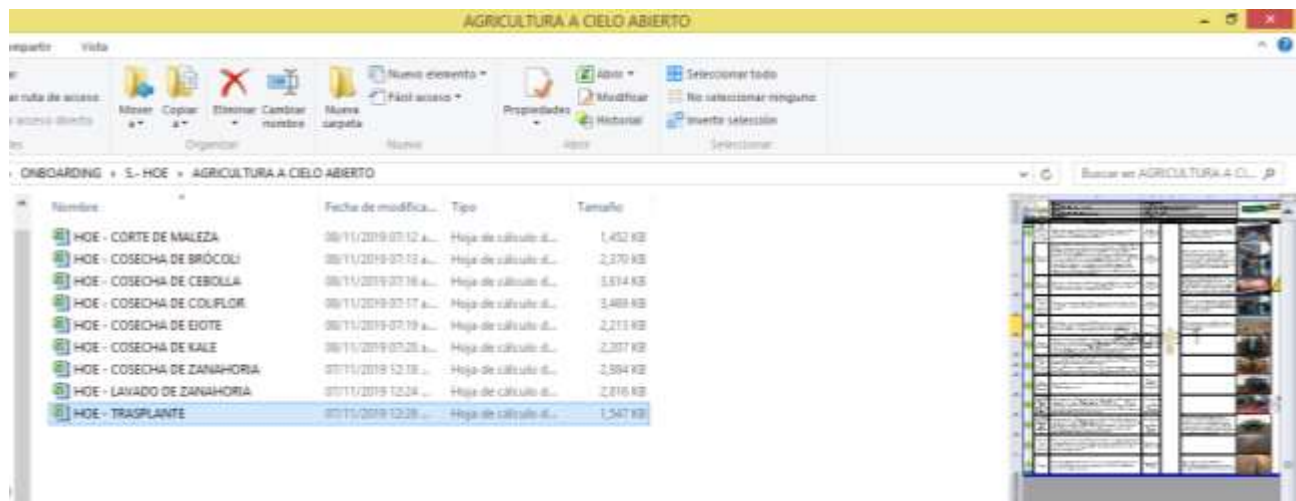


Ilustración 43: HOE Agricultura A Cielo Abierto

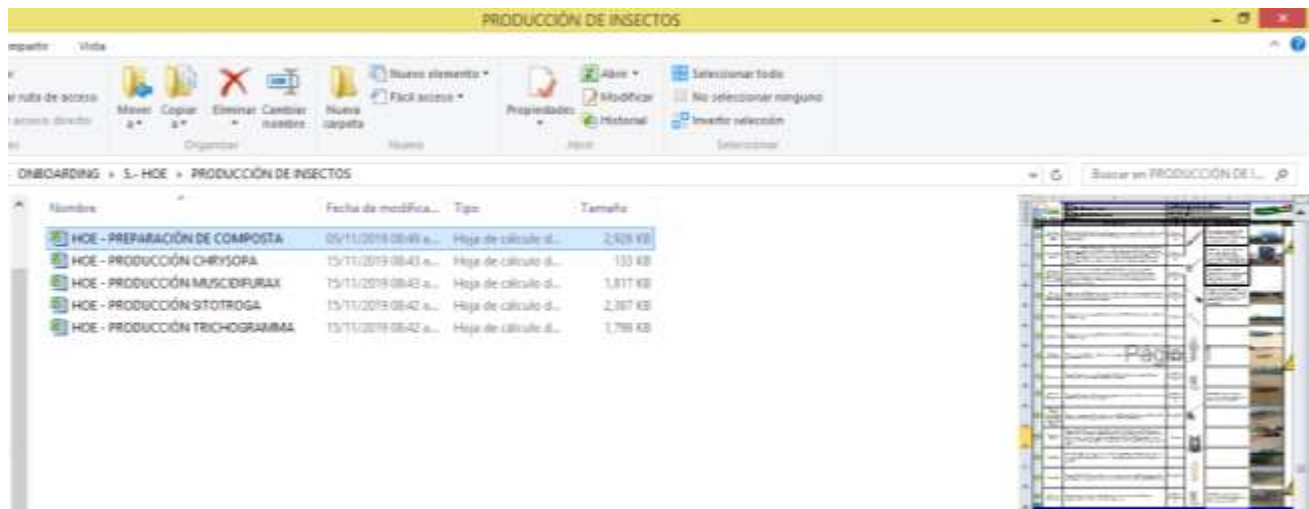


Ilustración 44: HOE Producción de Insectos

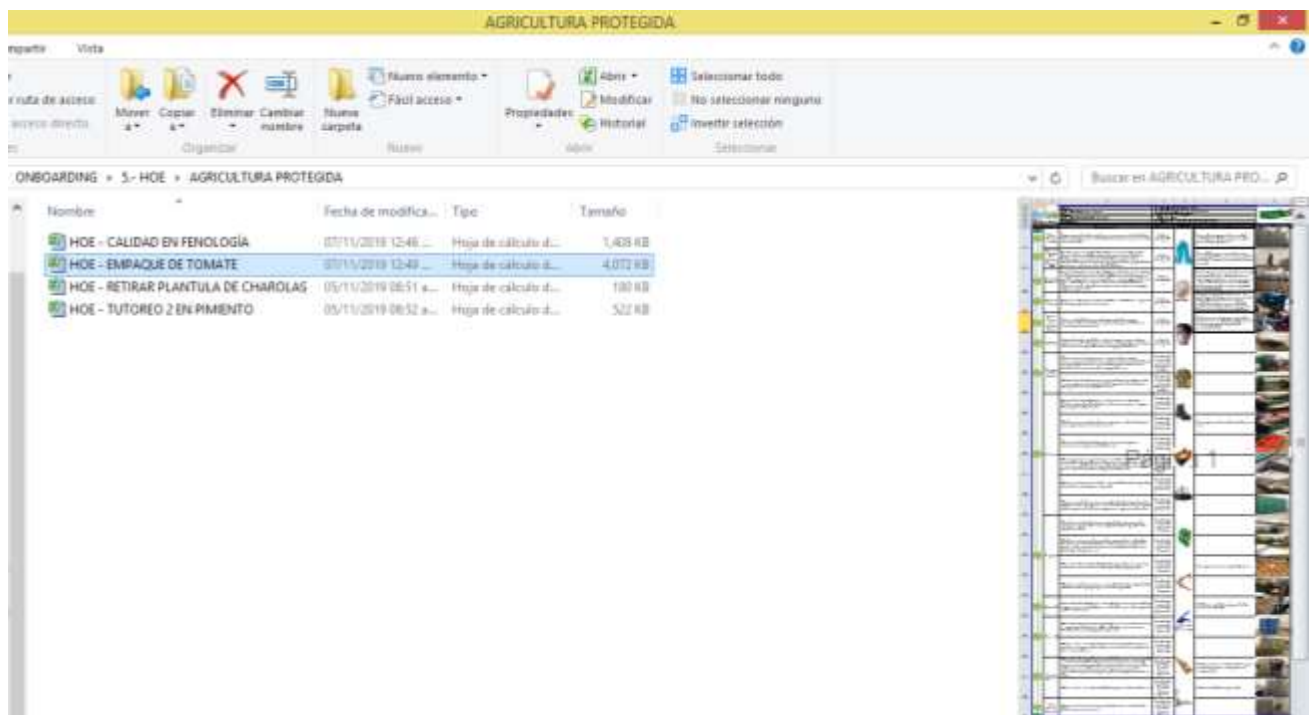


Ilustración 45: HOE Agricultura Protegida

Esta metodología a seguir con los colaboradores, al mismo tiempo sirvió de base para encontrar nuevas mejoras. Cada mejora se irá incorporando a la metodología, por lo que se va mejorando continuamente y así sucesivamente.



## 12.2. Implementación del programa para mandos medios “Desarrollo de líderes Humanos”



Ilustración 46: Programa de Mandos Medios DLH

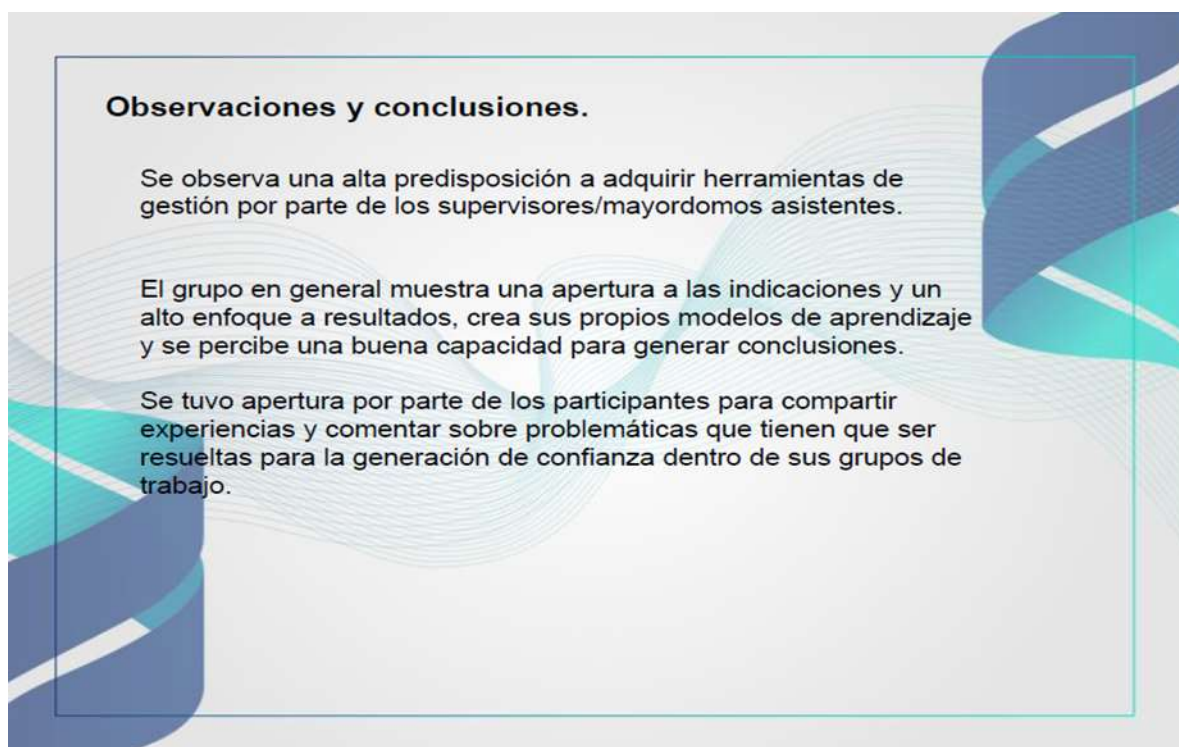
DLH fue un programa desarrollado e impartido por el Centro de Investigación y Desarrollo en Capital Intelectual “INEVED”. El programa DLH fue Implementación In-House, llevado a cabo en el Hangar de Rancho Medio Kilo y la ex-tiendita de los campos deportivos de GLH. Fue aplicado a 76 Mandos Medios, los cuales fueron divididos en 4 grupos en un periodo regular, 1 sesión cada 15 días, con una duración de 3.5 meses. El programa DLH constó de 6 temas, cada uno con una duración de 4 horas. Dicho programa contó con aplicación y retroalimentación de las Evaluaciones 360° tanto Pre como Post.

INEVED proporcionó reportes de dichas Evaluaciones (éstos contienen radares de retroalimentación tanto general como individual con base a los valores institucionales y los aspectos evaluados de Jefes, Supervisores y/o Mayordomos) a el área de profesionalización.

Estas Evaluaciones se nos proporcionaron los aspectos evaluados y considerados según cada uno de los valores que caracterizan a GLH, nos muestra las áreas de mejora de cada uno de los Mandos Medios, mientras se muestra la media y desviación estándar del resultado obtenido, éste mismo nos informa sobre el grado de dispersión de los datos proporcionados por los evaluadores con respecto a la media, esto nos da

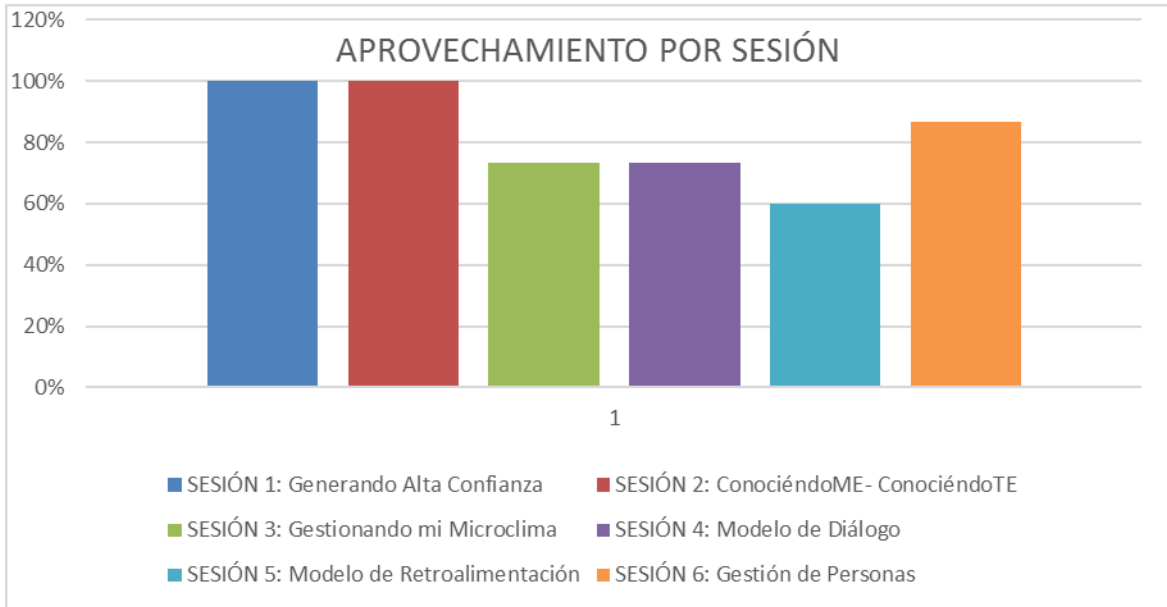
una idea más clara de cómo es percibido el desempeño de los colaboradores según su jefe inmediato, colegas y subordinados.

Al finaliza el reporte se generaron algunas observaciones que se tienen por parte del proveedor según el aprovechamiento que tuvieron nuestros Mandos Medios en cada una de las sesiones.



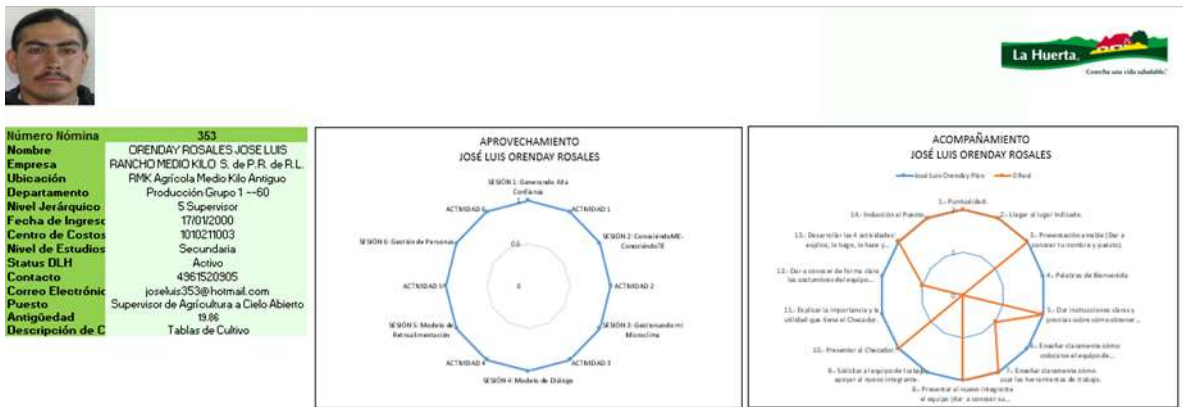
**Ilustración 47: Observaciones y Conclusiones de cada Sesión**

A la vez se generó un gráfico que nos muestra el Aprovechamiento general por sesión de los Jefes, Supervisores y/o Mayordomos según la asistencia a las sesiones y la realización de las actividades solicitadas por parte del proveedor.



**Ilustración 48: Aprovechamiento por sesión**

Al final se realizó el kardex con la información de cada uno de los colaboradores, como es el número de nómina, la empresa a la que pertenecen, departamento, nivel jerárquico, puesto, la antigüedad en la empresa, entre otras; se realizó también el radar de aprovechamiento de todas las sesiones y actividades realizadas de cada *Mando Medio*.



Información tomada al corte de la fecha: 07 de Octubre 2019

**Ilustración 49: Ejemplo de Kardex de un colaborador**

Una vez compartido el reporte final, se refleja una gran diferencia en los comentarios iniciales comparados con los finales, proporcionados por el proveedor; debido a que los

participantes lograron un crecimiento notable en el desarrollo de las sesiones, donde adquirieron herramientas que les permitieron el cumplimiento de sus expectativas iniciales.

### **12.3. Aplicación de la metodología Onboarding – Acompañamiento**

Al implementar esta metodología en Grupo la Huerta en los nuevos colaboradores no fue fácil. Al principio las personas lo veían como algo raro y extraño, al momento que el personal de Capital Humano estaba presente en el área de trabajo de los colaboradores, estos se sentían supervisados, evaluados y con miedo, lo que hacía que los colaboradores se intimidaran y no hubiera confianza. Veían a capital humano como el lugar donde despiden a la gente y no el área que se preocupa por su bienestar dentro de la empresa.

Después de que el personal de Capital humano se presentará y mencionará que la intención de estar hay era; para platicar con ellos, el ver cómo están, el cómo se sienten, en el cómo les pueden ayudar, en el que hacer para que ellos se sientan a gusto en su trabajo. Ayudo a que los colaboradores entraran en confianza y platicaran sus inconformidades y lo que los llevaba a dejar la empresa, manifestaban que jamás capital humano se había parado hasta sus áreas de trabajo para ver cómo estaban y el cual esta acción les parecía excelente, se mostraban contentos y agradecidos

Personal con antigüedad (entre 25 y 30 años) en la empresa manifestaron que desde que ingresaron a Grupo la Huerta, no sabían de capital humano y mucho menos esta área se parara en sus lugares de trabajo

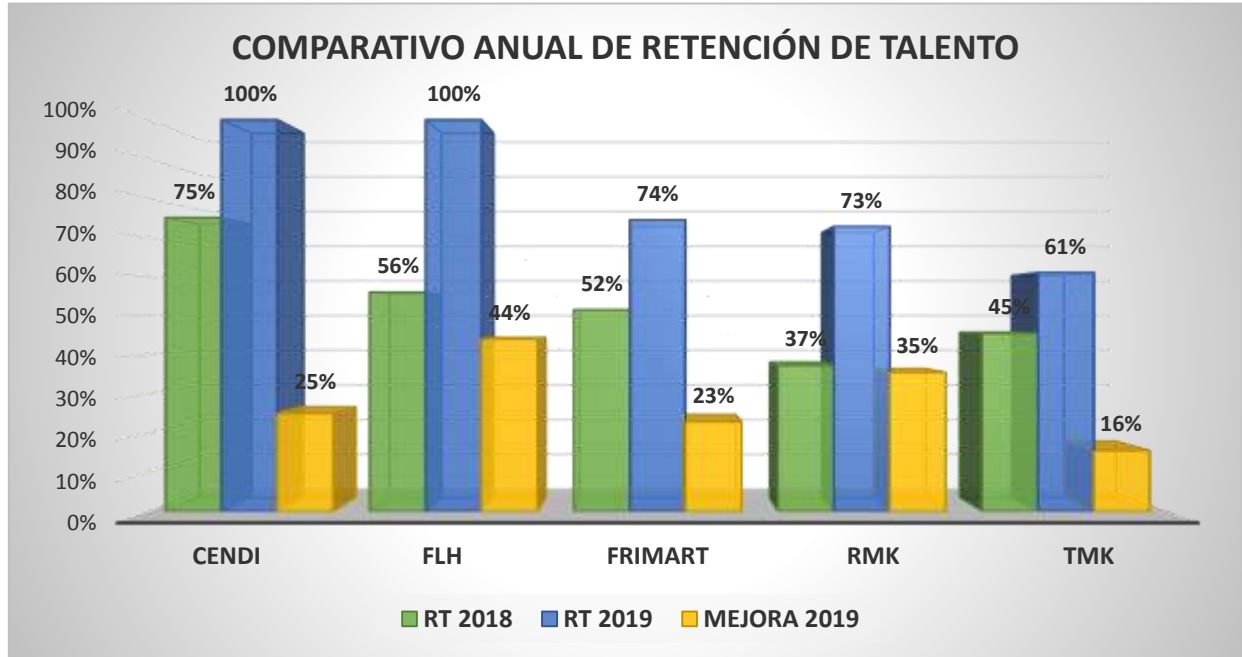
Esta acción hizo que los colaboradores vieran que Capital Humano estaba presente para protegerlos y defenderlos, pero sobre todo que la empresa se preocupa por ellos, por su bienestar, que son importantes para la organización y que sin ellos las metas y objetivos de la misma no podrían lograrse.

A través de la implementación de estas metodologías **“Onboarding – Acompañamiento”** y **“Desarrollo de Lideres Humanos”** se logró el objetivo del proyecto, que era reducir el índice de rotación de Grupo la Huerta y lograr retener al talento durante sus 3 meses de prueba.

A continuación, se muestra el índice de retención del año pasado y el índice de retención de este año, así como el comparativo de mejora con la implementación de estas metodologías.

<b>COMPARATIVO DE RETENCIÓN DE TALENTO</b>			
<b>EMPRESA</b>	<b>RT 2018</b>	<b>RT 2019</b>	<b>MEJORA 2019</b>
<b>CENDI</b>	<b>75%</b>	<b>100%</b>	<b>25%</b>
<b>FLH</b>	<b>56%</b>	<b>100%</b>	<b>44%</b>
<b>FRIMART</b>	<b>52%</b>	<b>74%</b>	<b>23%</b>
<b>RMK</b>	<b>37%</b>	<b>73%</b>	<b>35%</b>
<b>TMK</b>	<b>45%</b>	<b>61%</b>	<b>16%</b>
<b>PROMEDIO GENERAL DE RETENCIÓN DE TALENTO</b>	<b>53%</b>	<b>82%</b>	<b>29%</b>

**Tabla 2: Comparativo de Retención de Talento**



**Ilustración 50: Comparativo Anual de Retención de Talento**

En la tabla y grafica anterior se puede observar las mejoras que se lograron con la implementación de estas metodologías, logrando retener un 29% de talento a comparación del año pasado. Lo que significa mucho para la empresa.

## CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES

### **13. CONCLUSIONES DEL PROYECTO.**

Si bien en la actualidad se cuentan con innumerables Estrategias Organizacionales creadas para que cada uno los miembros pertenecientes a la organización se sientan cada vez mejor en la misma, es evidente que las empresas deberían dedicar parte de sus esfuerzos a comprender el comportamiento humano de sus colaboradores con lo cual pueden contribuir a mejorar su calidad de vida y su bienestar.

Evaluar los comportamientos también es útil para descubrir capacidades intelectuales y físicas que, estimuladas de una forma correcta en función de la organización, ayudarían a cumplir con las metas trazadas generando crecimiento y éxito.

El sentido de pertenencia es la clave fundamental para que una empresa pueda sobresalir en un mundo tan competitivo y globalizado, ya que los colaboradores son los que hacen la diferencia ante la competencia, son ellos los que hablan bien o mal de la empresa y al final, los que ayudan al desarrollo de las tareas individuales y a alcanzar los objetivos y metas de la organización.

Después de realizar este proyecto, es posible decir que, aunque las organizaciones gasten mucho tiempo y dinero planeando incentivos, capacitaciones y experiencias motivacionales para sus empleados, no recurren a conocer lo que estos quieren realmente. Es por eso que muchas de las estrategias planteadas anteriormente, solo ocasionan pérdidas de dinero y desorientación para la empresa y sus dirigentes quienes desconocen que muchas veces, un elogio sobre el trabajo realizado basta. Los jefes desconocen completamente cuales son las formas más eficaces para hacer que sus colaboradores se sientan realmente identificados con la filosofía de la empresa; que muchas veces van más allá de dinero o incentivos tangibles.

Con lo anterior, no estoy diciendo que los incentivos monetarios sean malos, al contrario, son necesarios para que los empleados vean que su entidad invierte en ellos y en su bienestar. Así como en la implementación de capacitaciones, las cuales permiten mejorar y perfeccionar el quehacer diario de cada trabajador y así, engrandecer la organización y hablar bien de ella. Sin embargo, muchas entidades ignoran la situación real del colaborador y como se mencionó anteriormente, se ignora las necesidades reales y particulares de cada uno de ellos y se cae en el grave error de catalogarlos como un todo global y no como un individuo particular.

Considero que lo más importante es hacer entender a cada entidad que lo primero que debe hacer es comenzar por conocerse interiormente, desde las bases hasta lo más alto y así poder buscar las estrategias más eficaces que permitan que cada uno de los empleados puedan rendir al máximo, haciendo su trabajo con agrado, conocimiento y sobre todo con la firme convicción de que es un lugar que puede brindarle todas las herramientas para evolucionar. Si muchas de estas entidades invirtieran no en tantos incentivos que no significan mucho para el empleado pero si en buscar ayuda para la implementación de planes y programas que propendan por el bienestar del colaborador, seguramente que el resultado de esa inversión, se vería reflejado en la labor del mismo empleado y en su manera de ejecutarla; también en la productividad y en las ganancias que puede obtenerse, ya que se siente cómodo e identificado con su trabajo y el lugar donde se desempeña sin importar lo que allí haga.

Este proyecto, se constituye en una oportunidad para que un empleador pueda conocer a través de estas metodologías, cómo una buena estrategia organizacional puede contribuir en forma positiva a la consecución de los objetivos de la empresa. Es claro que ya hay muchos autores y expertos quienes a través de la experiencia pueden hablar con propiedad de este tema y como puede aplicarse a las organizaciones. Por lo anterior, la inversión real puede ser en conocimiento por parte de los empleadores y en la valoración del empleado como pieza fundamental del desarrollo de las actividades.



## CAPÍTULO 7: COMPETENCIAS DESARROLLADAS

### **14. COMPETENCIAS DESARROLLADAS Y/O APLICADAS.**

- Capacidad de análisis de información
- Capacidad de análisis estadístico
- Habilidades sociales, interactuar en ambientes cerrados y hostiles
- Interpretación de la comunicación verbal, no verbal, corporal y kinestésica
- Solución de problemas
- Orientado a objetivos
- Apego a normas
- Capacidad de aprendizaje
- Comunicación efectiva
- Trabajo en equipo
- Actitud de servicio
- Compromiso – cumplimiento de tareas
- Enfoque a resultados
- Integridad
- Inteligencia emocional
- Respeto por las personas
- Trabajo bajo presión

## CAPÍTULO 8: FUENTES DE INFORMACIÓN

### 15. FUENTES DE INFORMACIÓN

- WERTHER, Junior y Davis Keith. Administración de personal y recursos humanos. Editorial mc graw hill. Quinta edición 2000, interamericana de México, s.a.
- CHIAVENATO, Adalberto. Gestión del talento humano. Editorial mc graw hill. Primera edición 2002. Colombia. pág. 142
- CHIAVENATO, Adalberto. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. Editorial Mc Graw Hill. Primera Edición. Colombia. Pág. 155
- CHIAVENATO, Adalberto. Gestión del talento humano. Editorial mc graw hill. Primera edición 2002. Colombia. pág. 152
- <http://www.uaca.ac.cr/acta/may/lmartinz.htm>
- Norma ISO 9000:2000, CONACYT, pág. 12
- ¿Qué es la acreditación de las instituciones de educación superior? Documento Informativo CdA, Ministerio de Educación, El Salvador, pág. 2
- Arias, L. F. (2000). Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño. (5ª. ed.). México. Trillas.
- Bechet, T. (2002). Strategic Staffing, A Practical Toolkit for Workforce Planning. (1a ed.). NY: AMACOM.
- Bohlander, S. (2001). Administración de Recursos Humanos. (12ª. ed.). México: Thompson Learning.
- Caruth, D. (1997). Staffing the Contemporary Organization. (2ª. ed.). Estados Unidos: PRAEGER.
- Dessler, G. (2001). Administración de Personal. (8ª. ed.). México: Prentice Hall.

- Díez de Castro y García del Junco. (2001). Administración y Dirección. (1ª. ed.) México: McGraw Hill.
- Grados A. (1988). Inducción, Reclutamiento y Selección (1ª. ed.). México: El Manual Moderno.
- Hines W. y Montgomery D. (1997). Probabilidad y Estadística para Ingeniería y Administración. (3ª ed). México: CECSA
- Mabey, C. y Salaman, G. (1998). Human Resource Management, A Strategic Introduction. (2a. ed.). Gran Bretaña.: Blackwell Business.
- Reyes, A. (2001). Administración de Personal, Relaciones Humanas (1ª ed.). (Vols. 1-2). México: Limusa.
- Robbins P. (1999). Comportamiento Organizacional. (8ª ed.). México: Prentice Hall.
- Storey, J. (1992). Management of Human Resources. (1ª ed.). Gran Bretaña: Blackwell Business.
- [www.forbes.com.mx/el-onboar-ding-la-integracion-laboral-completa/](http://www.forbes.com.mx/el-onboar-ding-la-integracion-laboral-completa/)
- [www.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talen-to/5-puntos-acoger-nuevo-empleado/](http://www.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talen-to/5-puntos-acoger-nuevo-empleado/)
- [www.peopleadmin.-com/2013/01/what-is-onboarding-exactly/](http://www.peopleadmin.-com/2013/01/what-is-onboarding-exactly/)
- Dessler, Gary. Administración de Personal. 6ª. Edición. México. Edit. PPH
- VALORES Y ORGANIZACION. (02 de 2012). Recuperado el 15 de 03 de 2014, de: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Valores-y-Organizacion/3468253.html>
- Amoros, E. (2007). Comportamiento Organizacional. Lambayeque Andrade, H. (2005). Comunicacion Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Tecnica. En H. Andrade, Comunicacion Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Tecnica (pág. 15). Netbiblo.

- C., I. J. (21 de DICIEMBRE de 2012). INFORME DE CLIMA ORGANIZACIONAL - GICUV- UNIVERSIDAD DEL VALLE. Obtenido de [http://gicuv.univalle.edu.co/03\\_revision\\_direccion/revisionNo5/documentos/4.%20Informe%20de%20Clima%20Organizacional%20-%20T%E9cnico.pdf](http://gicuv.univalle.edu.co/03_revision_direccion/revisionNo5/documentos/4.%20Informe%20de%20Clima%20Organizacional%20-%20T%E9cnico.pdf)
- CODINA, A. (s.f.). DEGERENCIA.COM. Obtenido de <http://www.degerencia.com/articulo/papel-e-importancia-del-liderazgo-en-lasorganizaciones>
- Diaz, J. (26 de ABRIL de 2013). EMPRENDICES COMUNIDAD DE EMPRENDEDORES. Recuperado el 24 de FEBRERO de 2014, de <http://www.emprendices.co/que-es-la-cultura-organizacional-de-una-empresa/>
- DVOSKIN, R. (2004). Fundamentos de marketing: teoría y experiencia. En R. DVOSKIN, Fundamentos de marketing: teoría y experiencia (pág. 48). Buenos Aires: Ediciones Granica.
- ELIAS, J. (2000). Organización Atenta: Consejos para Tener Clientes Contentos. En J. ELIAS, Organización Atenta: Consejos para Tener Clientes Contentos (pág. 26). Barcelona: Ediciones Gestion 2000.
- FINANCIERA, N. (s.f.). NORMAS EN TU EMPRESA. Obtenido de <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3639/Normas-en-tu-empresa>
- GROSS, M. (30 de 06 de 2008). PENSAMIENTO IMAGINATIVO. Obtenido de <http://manuelgross.bligoo.com/>
- Katzenbach, J. (1998). El trabajo en equipo: ventajas y dificultades. En J. Katzenbach. Barcelona: Ediciones Granica.
- kotter, J. (1999). La Verdadera labor de un lider. En K. Jhon, La Verdadera labor de un lider (pág. 14). Bogota: Norma.
- Kotter, J. (1999). LA VERDADERA LABOR DE UN LIDER. Bogota: Norma.

- LEON, I. (18 de 08 de 2008). HABITOS Y CONDUCTAS DESEABLES EN LAS ORGANIZACIONES. Recuperado el 15 de 03 de 2014, de <http://www.buscarempleo.es/general/habitos-y-conductas-deseables-en-las-organizaciones.html>
- MAERHPROYECTOFINALDETI. (NOVIEMBRE de 2010). MAERHPROYECTOFINALDETI. Recuperado el 25 de FEBRERO de 2014, de <http://maerhproyectofinaldeti.wordpress.com/2010/11/21/el-comportamiento-humano-en-las-organizaciones/>
- MITECNOLOGICO. (s.f.). CONCEPTO DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. Obtenido de <http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoComportamientoOrganizacional>
- NATIONAL BUSINESS SCHOOL. (s.f.). EL EFECTO PIGMALION, LA PROFESIA EMPRESARIAL. Obtenido de <http://www.nbs.com.gt/index.php/articulos-y-negocios/31-liderazgo-y-management/93-el-efecto-pigmalion-la-profecia-empresarial>
- Palomo Vadillo, M. T. (2010). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. En M. T. Palomo Vadillo, Liderazgo y motivación de equipos de trabajo (pág. 119). Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Perez, A. J. (s.f.). AECODE ASOCIACION ESPAÑOLA DE COACHING . Recuperado el 3 de marzo de 2014, de <http://www.aecode.es/articulos/62-icomo-satisfacer-las-necesidades-de-los-empleados.html>
- PEREZ, N. (14 de 08 de 2013). MOTIVACION Y MAS. Obtenido de <https://www.motivacionymas.com/natividad-perez-team-building-motivacion/>
- PEREZ, N. (s.f.). LA MOTIVACION COMO CLAVE DEL EXITO EMPRESARIAL. Obtenido de <https://www.motivacionymas.com/natividad-perez-team-building-motivacion/>

- POSADAS, S. M. (s.f.). TU REVISTA DIGI.U@T. Obtenido de <http://www.turevista.uat.edu.mx/Volumen%203%20Numero%204/comunicacion%20organizacion.html>
- RIVERA, L. (s.f.). ESCUELA DE ORGANIZACION INDUSTRIAL. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/leidymargaritarivera/2012/02/27/importancia-del-liderazgo-en-las-organizaciones/>
- RODRIGUEZ, G. A. (s.f.). LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO. Obtenido de <http://www.legionim.cl/Articulos/Arriagada%20RV/Liderazgo%20y%20Trabajoequipo.pdf>
- VALDA, J. C. (29 de 02 de 2009). GRANDES PYMES. Obtenido de <https://jcvalda.wordpress.com/2012/02/29/como-generar-una-cultura-organizacional-positiva/>
- VALORES EN LA ORGANIZACION. (16 de ENERO de 2008). VALORES EN LA ORGANIZACION. Obtenido de <http://es.shvoong.com/humanities/1747749-valores-en-la-organizacion/>



## CAPÍTULO 9: ANEXOS

### GUÍA DE ACOMPAÑAMIENTO PARA NUEVOS INGRESOS

Actividad	Recomendaciones
1.-Puntualidad	Te sugerimos llegar puntual al área acordada para recibir a tu nuevo ingreso y no hacerlo esperar
2.- Llegar al lugar indicado	Un día antes del ingreso determinar el lugar en donde será recibido.
3.-Presentación amable (Dar a conocer tu nombre y puesto)	Te sugerimos presentarte con tu nuevo ingreso de forma educada y servicial.
4.- Palabras de Bienvenida	Dirígele a tu nuevo ingreso algunas palabras que lo motiven y lo hagan sentirse bien recibido
5.-Dar instrucciones claras y precisas sobre cómo obtener materiales, herramientas y/o equipo de protección personal	Si tu nuevo ingreso llegara a requerir: material, herramienta o algún tipo de equipo de protección personal te sugerimos mencionarle donde encontrarlo y si es necesario acompañalo.
6.- Enseñar claramente cómo colocarse el equipo de protección personal (solo si aplica)	Muéstrale paso a paso el modo de colocar el equipo de protección personal, ponle el ejemplo.
7.- Enseñar claramente cómo usar las herramientas de trabajo	Muéstrale paso a paso como usar su herramienta de trabajo, ponle el ejemplo.
8.-Presentar al nuevo integrante al equipo (dar a conocer su nombre y la actividad que llevará a cabo)	Te sugerimos presentar al nuevo ingreso con todo tu equipo de trabajo, como sugerencia reúnelos para que lo conozcan y entre en confianza.
9. Solicitar al equipo de trabajo apoyar al nuevo integrante	Te sugerimos que invites a tu equipo de trabajo a auxiliar al nuevo ingreso en caso de que lo requiera; eso lo ayudará a sentirse más cómodo y seguro.
10. Presentar al acompañante	Dirige a tu nuevo ingreso con su acompañante designado, dándole a conocer su nombre y puesto.
11. Explicar la importancia y la utilidad que tiene el acompañante	Te sugerimos mencionarle a tu nuevo ingreso que, en caso de ser necesario, podrá apoyarse de su acompañante para que se incorpore fácilmente a su área de trabajo.
12.-Dar a conocer de forma clara las costumbres del equipo (horarios de comida, lugar para comer, lugar para poner objetos personales)	Te recomendamos darle un recorrido por las áreas de uso común y explicarle los hábitos que tiene el equipo de trabajo.
13.- Desarrollar las 4 actividades: explico, lo hago, lo hace y retroalimenta	Para mostrarle la forma en la que hará su trabajo, te sugerimos hacer los 4 pasos de aprendizaje: explicarle, ponerle el ejemplo, pedirle que lo haga y retroalimentarlo si es necesario.

#### 9.1. Anexo 1: Guía de Acompañamiento para nuevos Ingresos



**EVALUACIÓN ONBOARDING**  
**(SUPERVISOR)**

**Datos de Supervisor**

Nombre del Supervisor:	
Número de Tabla:	
Número de Celular:	

**Datos de Checador**

Nombre:	
ID:	

**Fecha de Evaluación:**





EVALUACIÓN ONBOARDING

(SUPERVISOR)

Categoría	Actividad	✓			X	NA	Observaciones
		0	1	2			
1. Recepción	A. Puntualidad 0 – 20 minutos de atraso 1 – 10 minutos de atraso 2 – 0 minutos de atraso						
	B. Llegó al lugar indicado 0 – No llego al lugar indicado 2 – Llegó al lugar indicado						
2- Saludo	A. Presentación amable (dio a conocer su nombre y puesto) 0 – Su presentación fue grosera, no dio a conocer nombre ni puesto 1 – Su presentación fue poco amable, dio a conocer su nombre y puesto 2 – Su presentación fue muy amable, dio a conocer su nombre y puesto.						
	B. Palabras de Bienvenida 0 – No expresó motivación 1 – Utilizó palabras poco emotivas						

	<p><b>2 – Utilizó palabras emotivas</b></p>						
<b>3- Introducción</b>	<p>A. Dio instrucciones claras y precisas sobre cómo obtener materiales, herramientas y/o equipo de protección personal.</p> <p><b>0 – No dio instrucciones claras</b></p> <p><b>1 – Dio instrucciones confusas</b></p> <p><b>2 – Dio instrucciones claras</b></p>						
	<p>B. Enseñó claramente cómo colocarse el equipo de protección personal</p> <p><b>0 – No dio instrucciones claras</b></p> <p><b>1 – Dio instrucciones confusas</b></p> <p><b>2 – Dio instrucciones claras</b></p>						
<b>3- Introducción</b>	<p>C. Enseñó claramente cómo usar las herramientas de trabajo</p> <p><b>0 – No dio instrucciones claras</b></p> <p><b>1 – Dio instrucciones confusas</b></p> <p><b>2 – Dio instrucciones claras</b></p>						
	<p>A. Presentó al nuevo integrante al equipo (dio a conocer su nombre y la actividad que llevará a cabo)</p> <p><b>0 – Lo presentó a pocas personas del equipo</b></p> <p><b>1 – Lo presentó a la mitad del equipo</b></p> <p><b>2 – Lo presentó a todo el equipo</b></p>						

<b>4- Bienvenida</b>	<p>B. Solicitó al equipo de trabajo apoyar al nuevo integrante</p> <p><b>0</b> – Solicitó el apoyo a pocas personas del equipo</p> <p><b>1</b> – Solicitó el apoyo a la mitad del equipo</p> <p><b>2</b> – Solicitó el apoyo a todo el equipo</p>						
<b>5- Presentación del Checador</b>	<p>A. Presentó al checador</p> <p><b>0</b> – Lo dirigió con él/ella sin dar a conocer sus datos</p> <p><b>1</b> – Lo dirigió con él/ella y dio a conocer su nombre o puesto</p> <p><b>2</b> – Lo dirigió con él/ella y dio a conocer su nombre y puesto</p>						
	<p>B. Explicó la importancia y utilidad que tiene el Checador</p> <p><b>0</b> – No explicó claramente la importancia</p> <p><b>1</b> – Explicó de forma confusa la importancia</p> <p><b>2</b> – Explicó claramente la importancia</p>						
<b>6- Costumbres</b>	<p>A. Dio a conocer de forma clara las costumbres del equipo (horarios de comida, lugar para comer y lugar para poner objetos personales)</p> <p><b>0</b> – Solo explicó 1 costumbre</p> <p><b>1</b> – Solo explicó 2 costumbre</p> <p><b>2</b> – Explicó 3 costumbre</p>						
<b>7- Desarrollo del Puesto</b>	<p>A. Desarrollo las 4 actividades: Explico, lo hago, lo haces y retroalimenta</p> <p><b>0</b> – Solo hizo 1 actividad</p> <p><b>1</b> – Solo hizo 2 actividades</p>						

	2 – Hizo las 4 actividades						
--	----------------------------	--	--	--	--	--	--

**9.2. Anexo 2: Evaluación Onboarding Supervisor**