



Agosto -Diciembre 2019

Reporte final para acreditar residencia profesional de la carrera de ingeniería en Gestión Empresarial.

Estudiante: Jorge Alberto Martínez Flores

“Administración del capital humano y solución de problemas por
expansión”



PRODUCTORA AGRÍCOLA
DE AGUASCALIENTES

Asesor interno:

MCA. Esther Betzabet Cervantes Villagrán

Asesor externo:

L.R.I Miriam Barrera Zamora

06 de Diciembre de 2019, Pabellón de Arteaga; Aguascalientes.

CAPITULO 1: PRELIMINARES

2. AGRADECIMIENTOS

Esta dedicatoria es para mi familia que siempre me apoya incondicionalmente, pero principalmente a mamá, que siempre me ha apoyado, que en todo momento solo ha querido lo mejor para mí siempre quiso fuera un profesionista. Estoy seguro que sin ellos no estaría concluyendo esta etapa de mi vida y seguir con otra aún más grande que es ser una persona de bien. Gracias a Dios por darme la salud para seguir adelante día con día.

Gracias a mis maestros que me supieron guiar, a cada uno de mis compañeros de la carrera, a mis asesores y segundos padres en la carrera por brindarme todo su apoyo y defenderme a capa y espada. También hacer mención del Instituto Tecnológico de Pabellón de Arteaga, por la oportunidad brindada y además porque siempre seré orgullo ITPA, para siempre.

Dentro de la Productora, quiero agradecer a todas las personas que laboran en esa empresa ya que fueron muy cálidas y que desde el primer día me hicieron sentir como en casa ¡Gracias!, gracias por ayudarme en la elaboración de este proyecto, por darme la oportunidad, y siempre trabajar en conjunto, hay tanto que agradecer y tan pocas palabras realmente agradezco este momento de mi vida.

3. RESUMEN

El presente documento muestra las actividades realizadas en el área de recursos humanos de la empresa Productora Agrícola de Aguascalientes S DE PR de RL, en la cual se lleva la producción y empaque de tomate para exportación suministrando productos alimenticios de diferentes presentaciones para su consumo. Las actividades que generan este producto son generadas por personal que es necesario capacitar y atender de la mejor forma. Dicho personal se encontraba regulado, pero se tomó la decisión de expandir la empresa para mejorar el volumen de mercancía que podían exportar con la finalidad de obtener mejores ingresos y mis actividades empezaron con llevar un control y encontrar el punto óptimo en los colaboradores en cada una de las áreas y actividades para evitar la rotación de personal.

El problema se presentó en el incremento de la rotación del personal lo anterior al momento de la cosecha nos afectaba pues abandonaban actividades en el invernadero nuevo(expansión) con el fin de entregar los lotes que el cliente requería, estaban a tiempo, pero había retrasos en la planta del nuevo invernadero. Los problemas en los que se enfocó la investigación y el trabajo realizado en esta temporada dentro de la empresa fue la mala planeación del proceso de reclutamiento y el sobre esfuerzo realizado por la encargada de recursos humanos, los cuales fueron causado durante el proceso de expansión en el área producción, por dejar por entendida la necesidad de personal sin embargo no atenderla, así mismo es provocado por factores externos, por lo que fue necesario del apoyo de todos los departamentos y áreas de la empresa para obtener los resultados esperados y las mejores respuestas.

Cabe mencionar que se obtuvo el apoyo del departamento de producción de cada una de las 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, por otro lado, se contó con el apoyo de calidad, quienes son los encargados del orden y la calidad de cada uno de los invernaderos.

4. INDICE

Tabla de contenido

CAPITULO 1: PRELIMINARES	2
2. AGRADECIMIENTOS.....	2
3. RESUMEN.....	3
4. INDICE	4
4.1 INDICE DE TABALAS E IMÁGENES.....	5
CAPÍTULO 2: GENERALIDADES DEL PROYECTO	7
5. INTRODUCCIÓN.....	8
6. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA U ORGANIZACIÓN Y DEL PUESTO O ÁREA DEL TRABAJO DEL ESTUDIANTE.....	10
6.1 HISTORIA DE LA EMPRESA PRODUCTORA AGRICOLA DE AGUASCALIENTE S DE PR DE RL	10
6.2 Fechas importantes	12
6.3 Misión.....	12
6.4 Visión	12
6.5 Política de Calidad:	12
6.6 Objetivos de Calidad:	13
6.7 Valores:	13
6.8 Organigrama de la empresa	13
6.9 Principales clientes.....	14
7. PROBLEMAS A RESOLVER, PRIORIZÁNDOLOS	14
8. JUSTIFICACIÓN.....	15
9. OBJETIVOS.....	16
9.1 Objetivo General:	16
9.2 Objetivos Específicos:.....	16
Capítulo 3: Marco Teórico	17
10. MARCO TEÓRICO	18
¿Qué es la rotación del personal?	18
Factores determinantes de la rotación del personal	18
Teoría Sobre motivación	20
El ambiente organizacional	24

Mercado de recursos humanos y mercado laboral	24
Mercado de recursos humanos	26
Modelos de planeamiento de Recursos Humanos.....	26
Diagnóstico de las causas de rotación de personal	27
Determinación del costo de rotación de personal	28
Propuesta para reducir el índice de rotación de personal	28
Ausentismo	29
Reclutamiento de personal.....	30
Selección de personal	34
Capítulo 4: Desarrollo	39
11. PROCEDIMIENTO Y DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS.....	40
11.1 CRONOGRAMA	41
Reconocimiento de necesidades	41
Detección de problemas.....	44
Análisis de problemas	44
Propuesta de soluciones	46
Atención a necesidades	49
Cambios con base a necesidades	50
Capítulo 5: Resultados.....	53
12. RESULTADOS	53
Capítulo 6: Conclusiones	61
13. CONCLUSIONES DEL PROYECTO.....	62
Capítulo 7: Competencias Desarrolladas	63
14. COMPETENCIAS DESARROLLADAS Y/O APLICADAS	64
Capítulo 8: Fuentes de Información.....	65
Capítulo 9: Anexos.....	67

4.1 INDICE DE TABLAS E IMÁGENES

Ilustración 1.- Imagen de la empresa.....	10
Ilustración 2.- Logotipo de la empresa Productora Agrícola de Aguascalientes.....	11
Ilustración 3.-Producción de Tomate en la Productora Agrícola de Aguascalientes.....	11
Ilustración 4.-Organigrama de la empresa.....	13
Ilustración 5.-Principales clientes de la empresa	14
Ilustración 6.- Gráfica de la plantilla del personal antes de la expansión.	42

Ilustración 7.- Gráfica de principales motivos de salida.	43
Ilustración 8.- Folleto antes de modificación.	46
Ilustración 9.-Folleto después de modificación.	47
Ilustración 10.- Nueva solicitud PAA.....	48
Ilustración 11.- Actas administrativas.	50
Ilustración 12.-Reclutamiento Loreto primera vez.	54
Ilustración 13.- Reclutamiento Loreto feria del empleo 2019.	55
Ilustración 14.- Imagen vacante almacenista.	56
Ilustración 15.-Imagen vacante enfermera.....	57
Ilustración 16.- Imagen vacante chofer.	58
Ilustración 17.- Trabajadores en invernadero 3.	60

Gráfica 3.- Grafica de principales medios por los que se entera el personal del empleo. ... **¡Error!**

Marcador no definido.

Índice tablas.

Tabla 1.- Cronograma	41
Tabla 2.- Selección de personal.	48
Tabla 3.- Tabulador de pago.	49
Tabla 4.- Tabulador de pago modificado.	51
Tabla 5.- Tabulador de bonos.....	51
Tabla 6.- Resultados de la nueva solicitud PAA	59



CAPÍTULO 2: GENERALIDADES DEL PROYECTO

5. INTRODUCCIÓN

La empresa Productora Agrícola de Aguascalientes S de PR de RL, es una empresa que cuenta con 2 años de historia a nivel estatal, nacional e internacional, buscando la satisfacción del cliente, mediante productos de la más alta calidad y el empacado de cada uno de nuestros productos.

En la empresa se tiene un mercado del 90% de exportación, por lo cual la empresa tiene certificaciones como; primusGFS (2019) BPA (buenas prácticas agrícolas) y SAIA (sistema administrativo de la inocuidad alimentaria), la cual es reconocida por la GFSI (global food safety initiative). Cumpliendo con los estándares de calidad que rigen las normas, más las características distintivas que pide específicamente nuestro cliente.

Es por ello, que en la empresa se desea planificar los incrementos que se aplicaran durante el año 2019 y disminuir los errores y con ello la rotación del personal, porque nos encontramos en la temporada más alta del año. Ya que si no se tiene el personal podríamos caer en un retraso mayor ocasionando daños muy significativos en la liquidez de la empresa. Retrasos tales como: maduración imparcial en la fruta, desarrollo de plata excesivo, tonalidades fuera de especificación, lo que se destaca en este proyecto fue el apoyo generado para el departamento al abrir nuevos mercados para la obtención de colaboradores y detectar tanto como desarrollar acciones enfocadas a la disminución de dichos defectos.

En el departamento de producción y pasillo principal se tiene una gráfica de los reclamos y/o situaciones presentadas con el clientes, de los cuales uno de los más altos es el color y la cicatriz generada por el personal poco capacitado para las actividades, esto se refiere a la mala planeación de dicho personal.

En la empresa, cada uno de los departamentos tiene como objetivo principal reducir el desperdicio y defecto provocado en cada área.

En el departamento de calidad cuenta con algunos defectos que se han estado presentando a lo largo de estos meses, y que están evitando incrementar las ganancias de la empresa. Que son las calificaciones que más adelante hablaremos más a detalle.

Con todo lo anterior citado, a continuación, se muestra el procedimiento para dar solución a todos los errores, fallas o problemas existentes.

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

6.1 HISTORIA DE LA EMPRESA PRODUCTORA AGRÍCOLA DE AGUASCALIENTES S DE PR DE RL



Ilustración 1.- Imagen de la empresa

Productora Agrícola de Aguascalientes, empresa que comenzaba su camino en el 2013, con aspiraciones muy ambiciosas y ordenadas, comenzando en el campo abierto con cultivos de maíz y frijol. Para después con ayuda de gente más preparada desarrollando macro túneles para producir chile jalapeño, el cual nos daba la idea de cultivos de mayor valor y mercados más especializados.

En 2016 empezaron a investigar el cultivo de hortalizas con el fin de obtener mayores ganancias, invirtiendo así en el proyecto de invernaderos el cual les permitiría crecer en estas dimensiones siendo así innovadora, rentable y más productiva.

En 2017 se comienza la construcción de los invernaderos con ayuda de empresas nacionales e internacionales, empresas de países referencia como Holanda, Israel, España y México.



PRODUCTORA AGRÍCOLA **DE AGUASCALIENTES**

Ilustración 2.- Logotipo de la empresa Productora Agrícola de Aguascalientes.

La producción de tomate bola es la principal actividad desarrollada por la empresa y a su vez el empaque, de manera en que sea entregado un producto de calidad e inocuidad.

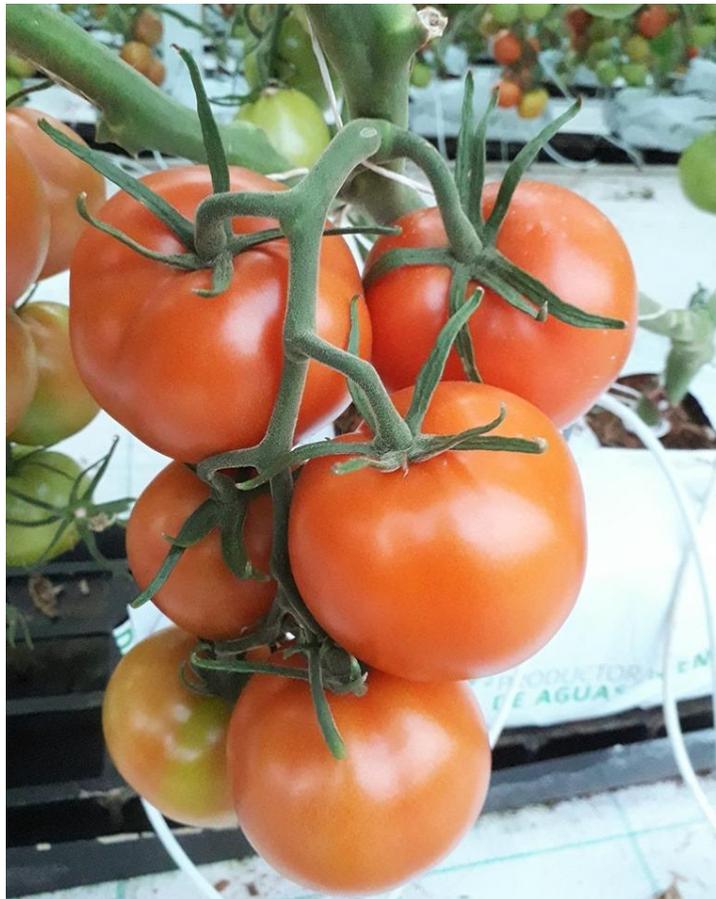


Ilustración 3.-Producción de Tomate en la Productora Agrícola de Aguascalientes

6.2 Fechas importantes

2013: Empresa de nueva creación que produce maíz y frijol con grandes aspiraciones.

2016: se consolida la idea de cultivos en macro túneles e invernaderos.

2017: comienzan la construcción de los invernaderos con una fuerte inversión para realizar 5 hectáreas.

2018: Temporada con errores en la planta que los llevaron a especializarse de mejor manera y creación del tercer invernadero.

2019: La mejor temporada con los tres invernaderos casi por cosechar e la temporada mas alta de precio del año.

6.3 Misión

Trabajamos en equipo para cultivar, industrializar y comercializar productos de alta calidad, derivados de la nobleza del campo, para satisfacer a nuestros clientes.

Los socios y colaboradores estamos comprometidos con la empresa participando en el progreso y desarrollo de México.

6.4 Visión

Convertirnos en una empresa líder llevando como bandera la calidad e inocuidad de productos consumibles a nivel mundial.

6.5 Política de Calidad:

- Política de bioseguridad
 - Establecer y ejecutar las medidas preventivas necesarias para minimizar y controlar la presencia de contaminantes de origen biológico, con la finalidad de ofrecer un producto inocuo a la salud humana y al medio ambiente.

- Política de seguridad Alimentaria
 - Productor agrícola de Aguascalientes está comprometida a asegurar que nuestro producto cumple con los más estrictos estándares de calidad e inocuidad. Para eso implementamos un sistema de gestión de calidad y seguridad alimentaria, que incluye la participación y el compromiso de todos los trabajadores, así como la ejecución de buenas prácticas agrícolas y buenas prácticas de manufactura.

6.6 Objetivos de Calidad:

- Cero reclamos de cliente.
- 100% de producto para exportación
- Cero retrasos
- Cero defectos del tomate
- Cumplimiento de entregas al cliente.
- Satisfacción al cliente.

6.7 Valores:

- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Gran lugar para trabajar
- Creatividad
- Integridad
- Compromiso

6.8 Organigrama de la empresa

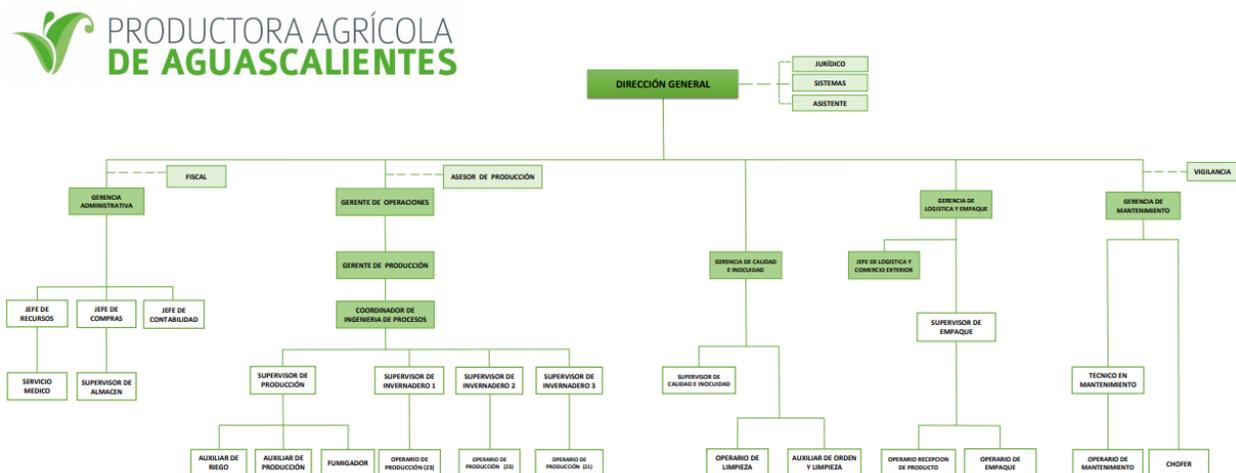


Ilustración 4.-Organigrama de la empresa

Las áreas en las que se desarrolla la empresa son: Empaque (donde se empaca el producto y embala para exportación), producción (donde se produce el tomate), calidad e inocuidad y administrativos.

6.9 Principales clientes

Los clientes a los que se les comercializa el producto son: MASTRONARDI.



Ilustración 5.-Principales clientes de la empresa

7. PROBLEMAS A RESOLVER, PRIORIZÁNDOLOS

A continuación, se enlistan los problemas encontrados en la Productora Agrícola de Aguascalientes, en específico en el área de recursos humanos, los cuales afectan directamente al problema que es la mala planificación del proceso de expansión.

1. Mala planificación de requerimientos del personal
2. Rotación del personal
3. Tabulador de pago poco eficiente
4. Mala comunicación y mal manejo de redes

8. JUSTIFICACIÓN

Productora Agrícola de Aguascalientes S de PR de RL es una empresa de clase nacional que busca siempre la satisfacción de sus clientes mediante productos que cumplan los más altos estándares de calidad, en cuanto a los materiales utilizados para su producción, de esta manera innovar y mejorar los procesos con los que son producidos y embazados dichos productos.

Por ende, este proyecto establece un mejor aprovechamiento de los recursos con los que cuenta actualmente la empresa, así como adquirir nuevo recurso humano que ayude para obtener un mayor grado de calidad y reducir los tiempos para obtener una mejor eficiencia y calidad en el los productos.

La importancia de mantener una plantilla de colaboradores radica principalmente en las necesidades que tiene la planta puesto que debe estar en perfectas condiciones para evitar defectos que no nos permitan exporta dichos productos.

El producto elaborado por la productora en el estado de Aguascalientes representa un importante factor de ingresos, ya que el 90% de su producción es destinada para exportación a Estados Unidos.

Por dicha razón es impórtate mantener al personal ya capacitado dentro de la empresa y con esa razón se cambió el tabulador de pago con un nuevo rubro a pagar llamado bono.

9. OBJETIVOS

9.1 Objetivo General:

Estandarización y aplicación de procesos administrativos para el control del personal activo y de ingreso en la Productora Agrícola de Aguascalientes.

9.2 Objetivos Específicos:

- Establecer un programa para cubrir necesidades de personal.
- Apoyar en la solución de la rotación del personal
- Aportar ideas y apoyo en la aplicación del nuevo tabulador de pago



EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



**TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO®**

Capítulo 3: Marco Teórico

10. MARCO TEÓRICO

¿Qué es la rotación del personal?

Idalberto Chiavenato dice que:

“La rotación del personal se utiliza para definir la fluctuación del personal entre una organización y su ambiente esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan a la organización y el de las que salen de ella. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones, para desarrollar diagnósticos, promover disposiciones, inclusive con carácter predictivo”¹.

La salida de personas de sus puestos de trabajo hace necesario compensarlas mediante el aumento de entradas con el objetivo de mantener un nivel óptimo del elemento humano para que se opere el sistema.

Fue en 1910 en Norteamérica donde se dio inicio al estudio de las causas y consecuencias que traía la rotación del personal. “Los empresarios que iban a despedir a algún empleado a la mínima falta y seguros de poder reemplazar el elemento se percataron que cada despido tener un costo y que en cantidad no se podía pasar por alto ese mismo razonamiento servía para los que renunciaban a los cargos”².

Factores determinantes de la rotación del personal

A la rotación del personal, la debemos entender como un efecto de fenómenos producidos tanto al interior como al exterior de la organización y no como una causa, estos fenómenos influyen en la actitud y el comportamiento de las personas, por lo que es la rotación es una variante de los fenómenos internos y externos de la organización.

Las causas de la rotación del personal las podemos establecer en un triple orden, las cuales son: “**las de carácter general**, independientes de la empresa y de cada persona; **carácter empresarial**, ligadas a la implantación de la política del personal; **carácter personal**, estrechamente relacionadas al sujeto, a sus condiciones personales y familiares generalmente extra empresariales”².

Dentro de los primeros factores están las situaciones del mercado de trabajo, características del trabajo femenino; en las segundas existen causas relativas a la

política del personal, ligadas a las condiciones de trabajo y relacionadas con el nivel de capacidad de los jefes; en las terceras las causas están estrechamente relacionadas a la personalidad de la gente, a sus condiciones familiares, hábitos, etc.

Poniendo énfasis en el factor personal, desde el punto de vista de la psicología, el hombre es un ser muy complejo, y debemos estar analizando en todo momento cada uno de los elementos de satisfacción en el trabajo, tanto ambientales como personales, que puedan ser claves para mantener la estabilidad emocional del individuo en su trabajo que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Así “la satisfacción laboral como causante de la rotación trae consigo una serie de agentes que se ven influenciados por la misma motivación, estos son: las situaciones personales, salario, situación organizacional, situación ambiental “³.

La rotación del personal va de la mano con la satisfacción laboral y ésta a su vez con la motivación, satisfacción laboral entendida como el grado de bienestar que experimenta el trabajador con motivo de su trabajo y motivación está constituida por los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo, por lo que es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación.

Este antecedente afirma lo fundamentado en la teoría de Abraham Maslow de que las necesidades humanas o motivaciones personales influyen en el individuo en buscar su satisfacción, la teoría de las necesidades está presentada en una pirámide. Para Maslow “Los motivos superiores sólo aparece el nuevo de haber sido satisfecho los más básicos. Esto se observa en el nivel evolutivo e individual “⁴. En la base de la pirámide están las necesidades más elementales y recurrentes (denominadas primarias), En tanto que en la cima se hallan las más sofisticadas y abstractas (necesidades secundarias).

Teoría Sobre motivación

Idalberto Chiavenato menciona en su libro administración de recursos humanos (1999), esta teoría.

1) La jerarquía de las necesidades (Maslow).

Jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas ocupan el predominio de su comportamiento:

a) Necesidades fisiológicas. Son las necesidades innatas como alimentación, sueño y reposo, abrigo. También se denominan necesidades biológicas o básicas. Su principal característica es la premura: cuando alguna de ellas no puede satisfacerse, domina la dirección del comportamiento de la persona.

b) Necesidades de seguridad. Segundo nivel de necesidades humanas. Llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto.

c) Necesidades sociales. Relacionadas con la vida del individuo en sociedad. Necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto y amor. Surgen cuando las necesidades (fisiológicas y de seguridad) se hallan relativamente satisfechas.

d) Necesidades de autoestima. Relacionadas con la manera como se ve y evalúa la persona. Incluyen la seguridad en sí mismo, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, de estatus, prestigio, reputación y consideración.

e) Necesidades de autorrealización. Son las necesidades humanas más elevadas. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de superarse cada vez más y llegar a realizar todas las potencialidades humanas de la persona.

En tanto que las 4 necesidades anteriores pueden satisfacerse mediante recompensas externas a la persona, las necesidades de autorrealización sólo pueden satisfacerse mediante recompensas intrínsecas realización del potencial,

utilización plena de los talentos individuales., etc. Sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuales.

Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias, tienen que ver con su conservación personal. Los niveles más elevados de necesidades sólo surgen cuando los niveles más bajos han sido alcanzados por el individuales.

Las necesidades más bajas requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, en tanto que las más elevadas necesitan uno mucho más largo. Si alguna de las necesidades más bajas deja de ser satisfecha durante un largo período, se hace imperativa y neutraliza el efecto de las más elevadas. Los niveles más bajos de necesidades tienen relativamente poco efecto en la motivación cuando el patrón de vida es elevado.

2) Teoría de los dos factores (Herzberg).

Basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo. La motivación de las personas depende de dos factores:

a) Factores higiénicos. Son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja. Se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales. Incluyen: Condiciones de trabajo y comodidad; políticas de la empresa y de la administración; relaciones con el supervisor; competencia técnica del supervisor; salarios; estabilidad en el cargo; relaciones con los colegas. Estos factores constituyen el contexto del cargo.

b) Factores motivacionales. Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí. Incluyen: delegación de la responsabilidad; libertad de decidir cómo realizar un trabajo; ascensos; utilización plena de las habilidades personales; formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos; simplificación del cargo (llevada a cabo por quien lo desempeña); ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente).

Síntesis. La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo (factores motivadores). Por otro lado, la insatisfacción en el cargo depende del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto en general del cargo (factores higiénicos).

3) Modelo situacional de motivación (Vroom).

Se refiere únicamente a la motivación para producir. Los factores que determinan en cada individuo la motivación para producir son:

a) los objetivos individuales.

b) la relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos particulares.

c) la capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad. Propone un modelo de expectativa de la motivación basado en objetivos intermedios y graduales (medios) que conducen a un objetivo final (fines).

El individuo percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento como resultados que representan una cadena de relaciones entre medios y fines. La relación causal entre resultado intermedio y resultado final se denomina instrumentalidad. 8 4)

4) Teoría de la expectativa (Lawler).

El dinero puede motivar no sólo el desempeño, sino también el compañerismo y la dedicación. Verificó que el escaso poder de motivación que tiene el dinero se debe al empleo incorrecto que de él han hecho la mayor parte de las organizaciones. Para las personas el dinero es un medio, no un fin; un medio para satisfacer sus necesidades.

Clima organizacional

El concepto de motivación (en el nivel individual) conduce al de clima organizacional (en el nivel organizacional). Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus

necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación.

La adaptación varía de una persona a otra y en el mismo individuo, de un momento a otro. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad.

El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento. Es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades

El ambiente organizacional

Una organización actúa dentro de un ambiente junto con otras organizaciones. De él la organización recibe las informaciones y los datos para la toma de decisiones, los insumos necesarios para su operación, entrada de recursos humanos, restricciones impuestas por el ambiente.

En ese ambiente la organización coloca los resultados operacionales, resultados provenientes de la aplicación específica de recursos financieros, resultados específicos provenientes de la aplicación de recursos mercadológicos, personas que se desvinculan de la organización.

Mercado de recursos humanos y mercado laboral

La palabra mercado presenta tres aspectos:

- Una dimensión de espacio, de área física, geográfica o territorial. Localidades diferentes realizan mercados diferentes.
- Una dimensión de tiempo en épocas diferentes un mismo mercado puede presentar características diferentes.
- Una dimensión de oferta y demanda. Cada mercado se caracteriza por la oferta y la disponibilidad de algo y, al mismo tiempo, por la demanda y la búsqueda de algo.

En término de suministro de recursos humanos, existen dos tipos de mercados bien diferentes, aunque estrechamente entrelazados e interrelacionados: el mercado de trabajo y el mercado de recursos humanos.

Mercado laboral

Está conformado por la oferta de trabajo ofrecida por las organizaciones, en determinado lugar y época. Básicamente lo definen las organizaciones y sus oportunidades de empleo. Cuanto mayor sea la cantidad de organizaciones en determinada región, mayor será el mercado de trabajo y su potencial de disponibilidad de vacantes y oportunidades de empleo.

Tres posibles situaciones del mercado de trabajo:

- 1) Oferta mayor que demanda: hay exceso de ofertas de empleo por parte de las organizaciones y escasez de candidatos para satisfacerlas. Esto causa a las organizaciones las siguientes consecuencias:
 - Elevadas inversiones en reclutamiento
 - Criterios de selección más flexibles y menos rigurosos
 - Elevadas inversiones en capacitaciones del personal
 - Ofertas salariales más seductoras, lo que ocasiona distorsiones en la política salarial de la organización

- Elevadas inversiones en beneficios sociales, tanto para atraer candidatos como para conservar el personal existente
- Énfasis en el reclutamiento interno
- Fuerte competencia entre las organizaciones que disputan el mismo mercado de recursos humanos
- Los recursos humanos se convierten en un recurso difícil y escaso

Las consecuencias para los candidatos son:

- Exceso de oportunidades de empleo
 - Los candidatos seleccionan las organizaciones que les ofrezcan los mejores cargos, salarios, etc.
 - Aumenta la rotación ya que las personas se predisponen a salir de sus organizaciones para probar oportunidades mejores
 - Las personas se sienten dueñas de la situación y comienzan a pedir aumentos salariales, mejores beneficios sociales, etc.
- 2) Oferta igual a la demanda: situación de relativo equilibrio entre el volumen de oferta de empleo y de demanda de empleo.
- 3) Oferta igual a la demanda: situación en la que hay muy poca disponibilidad de oferta de empleo y exceso de candidatos para satisfacerlas. Esto causa a la organización las siguientes consecuencias;
- Bajas inversiones en reclutamiento
 - Criterios de selección más rígidos y rigurosos
 - Bajas inversiones en capacitación, ya que la organización puede aprovechar candidatos ya capacitados
 - Pueden hacer ofertas salariales más bajas
 - Bajas inversiones en beneficios sociales
 - Énfasis en el reclutamiento externo como medio para mejorar el potencial humano
 - No hay competencia entre las organizaciones en cuanto al mercado de recursos humanos
 - Los recursos humanos se concierten en un recurso fácil y abundante que no requiere atención especial.

Consecuencias para los candidatos:

- Escasez de vacantes
- Compiten entre sí por las pocas vacantes que surgen
- Buscan afianzarse en las organizaciones
- Se vuelven más disciplinados y procuran no faltar al trabajo ni atrasarse

Mercado de recursos humanos

Está conformado por el conjunto de individuos aptos para el trabajo en determinado lugar y época. Es el sector de la población que está en condiciones de trabajar y/o trabajando, los candidatos reales o potenciales con relación a determinadas oportunidades de empleo.

Son candidatos reales cuando están buscando alguna oportunidad, independientemente de que estén empleados o no, y son candidatos potenciales cuando son capaces de llenarlas satisfactoriamente.

El mercado de recursos humanos puede segmentarse por grados de especialización o por regiones del país.

El mercado de recursos humanos actúa como espejo del mercado de trabajo: cuando uno está en oferta, el otro está en demanda, y viceversa. Los dos son sistemas en constante interrelación: la salida de uno es la entrada del otro y viceversa.

Hay un intercambio continuo entre el mercado de recursos humanos y el mercado de trabajo, los dos interactúan entre sí y están bajo influencia mutua y continua.

Modelos de planeamiento de Recursos Humanos

El planeamiento de recursos humanos es un proceso de decisión respecto de los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales dentro de un período determinado. Algunos son genéricos y alcanzan toda la organización mientras que otros son específicos para determinados sectores de ésta.

- **Modelo basado en la demanda estimada del producto:** este modelo se fundamenta en que las necesidades de recursos humanos dependen de la demanda estimada del producto. La relación entre las dos variables está influida por variaciones en la productividad interna y externa de recursos humanos financieros y oferta de recursos humanos de la organización.
- **Modelo basado en segmentos:** está dirigido principalmente a los aspectos operacionales de la organización. Por ejemplo:
 - Seleccionar un factor estratégico para cada área funcional
 - Determinar los aspectos históricos y futuros presentes en cada factor estratégico
 - Determinar los aspectos históricos de mano de obra por área funcional
 - Proyectar los aspectos futuros de mano de obra por área funcional
 - Proyectar los aspectos futuros de mano de obra para cada área funcional, correlacionándolos con la proyección de los aspectos del factor estratégico correspondiente.
- **Modelo basado en el flujo de personal:** intenta caracterizar el flujo de las personas hacia adentro de la organización, a través de ella y hacia fuera. Esto

permite hacer una predicción a corto plazo de las necesidades de recursos humanos de la organización. Este modelo puede utilizarse también para predecir las consecuencias que podrían causar otras contingencias, como la política de promociones, rotación de personal, etc. Resulta muy útil para el análisis del planeamiento de carrera.

- **Modelo integrado:** el planeamiento de recursos humanos debe tener en cuenta cuatro factores: volumen de producción, cambios tecnológicos, condiciones de oferta y de demanda y planeamientos de carreras.

El planeamiento de recursos humanos debe considerar la composición cambiante de la fuerza de trabajo de la organización

Es un modelo sistémico y total de planeamiento de recursos humanos.

El planeamiento de recursos humanos depende de:

- Necesidades de la organización en cuanto a sus recursos humanos
- Situaciones del mercado de recursos humanos
- Rotación del personal
- Ausentismo

Diagnóstico de las causas de rotación de personal

La rotación del personal no es una causa sino un efecto, consecuencia de ciertos fenómenos localizados en el interior o el exterior de la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Es una variable dependiente de los fenómenos internos y/o externos. Como fenómenos externos pueden citarse la situación de oferta y demanda de recursos humanos, la situación económica, las oportunidades de empleo, etc.

Entre los fenómenos internos pueden mencionarse la política salarial y de beneficios sociales de la organización, el tipo de supervisión, etc.

La información correspondiente a estos fenómenos internos y externos se obtiene mediante entrevistas de retiro.

La entrevista de retiro constituye uno de los principales medios de controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos desarrollada. Esta información junto con otras fuentes, permiten así determinar los cambios necesarios, con el propósito de impulsar nuevas estrategias que permitan remediar los efectos sobre la rotación del personal.

Determinación del costo de rotación de personal

Muchas veces, en el mantenimiento de una política salarial restrictiva de flujo continuo de recursos humanos a través de una elevada rotación de personal puede resultar mucho más costoso. Por tanto, se trata de evaluar la alternativa más económica. Saber hasta qué nivel de rotación de personal puede una organización soportar sin verse muy afectada, es un problema que cada organización debe evaluar según sus propios cálculos e intereses. $N_1+N_2+N_3+\dots+N_n$

El costo de la rotación del personal involucra costos primarios, secundarios y terciarios.

- Costos primarios: son los directamente relacionados con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro. Por el hecho de ser básicamente cuantitativos se calculan con facilidad. Ej. costo de reclutamiento y selección, costo de desvinculación, etc.
 - Costos secundarios: son aspectos difíciles de avaluar en forma numérica y otros relativamente intangibles, en su mayor parte de carácter cualitativo. Se refieren a los efectos colaterales e inmediatos de la rotación. Ej.: reflejos en la producción, costo extralaboral, etc.
 - Costos terciarios: estas relacionados con los efectos colaterales mediatos de la rotación, que se manifiestan a mediano y largo plazo. Son solo estimables. Ej.: pérdida en los negocios, costos de extra inversión, etc.
- La rotación del personal, al ser acelerada, se convierte en un factor de perturbación.

Propuesta para reducir el índice de rotación de personal

1. Diseñar un **programa de inducción**.
2. Diseñar un sistema de **Evaluación de méritos**.
3. Lograr que **la Misión y la Visión** sea conocida, aceptada y sentida como propia por parte de los trabajadores.
4. Implementar un **Sistema de valores**.
5. Asegurar que departamentos cuenten a tiempo con **los recursos materiales** que utilizan pagando en tiempo y forma a los proveedores.
6. Cultivar una **cultura del cliente interno**.
7. Cultivar una **cultura de sinergia**.
8. **Mejorar el comedor y la comida de empleados**, La idea es que sea un lugar agradable, cómodo, y placentero.
- 9.
10. Modificar el **sistema retributivo**. Los sueldos comparados con los de la región, no son malos, inclusive se encuentran en la media de la región. 1. Que el pago de la propina se haga de manera puntual, y 2. establecer un sistema de premios basado en dos enfoques:

1. Premiar por objetivos departamentales alcanzados (premiar trabajo en equipo).
2. Premiar el desempeño individual

Finalmente, con esta propuesta no se intenta aumentar el nivel retributivo, sino se trata de adaptar la manera de pagar a de tal forma que sea motivadora y satisfactoria para los trabajadores.

10. **Capacitación** constante a todo el personal directivo **sobre liderazgo situacional, manejo de conflictos y trabajo en equipo.**
 11. Capacitación sobre **administración del tiempo.**
 12. Organización de **torneos deportivos internos.**
 13. Elaborar un **reglamento** con la participación de toda la plantilla laboral.
 14. Crear un **buzón de sugerencias y quejas para empleados.**
 15. Diseñar **planes de carrera.**
 16. **Dotar a los trabajadores de empowerment** (apoderamiento) (*consultar teoría de las necesidades de McClelland*)
 17. Mejorar el **organigrama** para que realmente marque de forma muy clara las líneas de autoridad y los canales de comunicación, adecuadas e idóneas para la entidad.
 18. Implantar un **esquema de contratación** que brinde seguridad para los empleados.
 19. **Optimizar el proceso de selección.**
 20. Elaboración, uso y actualización constante de un **inventario de RH.**

Ausentismo

Es la suma de los periodos que el personal está ausente del trabajo, ya sea por falta o por tardanza, debido a la mediación de algún motivo.

Diagnóstico de las causas del ausentismo

Entre las principales causas están:

- Enfermedad comprobada
- Enfermedad no comprobada
- Diversas razones de carácter familiar
- Tardanzas involuntarias por motivos de fuerza mayor
- Faltas voluntarias por motivos personales
- Dificultades y problemas financieros
- Problemas de transportes
- Baja motivación para trabajar
- Escasa supervisión de la jefatura
- Políticas inadecuadas de la organización

Una vez diagnosticadas las causas del ausentismo, debe efectuarse una acción coordinada de supervisión con el debido apoyo de políticas de la organización y apoyo de la dirección para tratar de reducir los niveles de ausencia y tardanzas del personal.

Reclutamiento de personal

Los individuos y las organizaciones están involucrados en un continuo proceso de atracción mutua.

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

Fuentes de reclutamiento

Las fuentes de recursos humanos se denominan fuentes de reclutamiento. Como existen innumerables e interrelacionadas fuentes de suministro de recursos humanos, una de las fases más importantes del reclutamiento la constituye la identificación, la selección y el mantenimiento de las fuentes que pueden utilizarse adecuadamente para hallar candidatos que tienen probabilidades de cumplir con los requisitos preestablecidos por la organización. Esto puede:

- Elevar el rendimiento del proceso de reclutamiento
- Disminuir el tiempo del proceso de reclutamiento
- Reducir los costos operacionales de reclutamiento Para identificar y ubicar mejor las fuentes de reclutamiento, se necesitan la investigación externa e interna.

Investigación externa

Corresponde a una investigación del mercado de recursos humanos orientadas a segmentarlos para facilitar el análisis.

El mercado de recursos humanos debe desempeñarse y analizarse según las características exigidas por la organización con relación a los candidatos que pretende atraer y reclutar.

Investigación interna

Corresponde a una investigación acerca de las necesidades de la organización referente a recursos humanos que políticas pretende adoptar con respecto a su personal.

El proceso de reclutamiento

El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. El comienzo del proceso depende de la decisión de línea. El pedido de la línea se oficializa mediante una solicitud de personal (esta presenta similitudes con la de requisiciones de material).

Medios de reclutamiento

El mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes en las que la empresa comienza a influir a través de técnicas de reclutamiento.

Reclutamiento interno

Al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical), transferidos (movimiento horizontal) o transferidos como promoción (movimiento diagonal).

Exige una intensa y continua coordinación e integración de la dependencia de reclutamiento con las demás dependencias de la empresa, e involucra varios sistemas. Exige el conocimiento previo de una serie de datos e informaciones relacionadas con los otros subsistemas como, por ejemplo, resultados de las evaluaciones de desempeño del candidato, análisis y descripción del cargo actual, etc.

Ventajas del reclutamiento interno

- Es más económico para la empresa
- Es más rápido
- Presenta mayor índice de validez y seguridad
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal

El planeamiento de carrera ofrece el candidato necesario en el momento necesario y con la capacidad necesaria. Si está bien implementado, el reclutamiento interno pasa a ocupar poco lugar.

Desventajas del reclutamiento interno

- Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender y motivación suficiente para llegar allí.
- Puede generar un conflicto de intereses ya que tienden a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones.



- Cuando se maneja de manera incorrecta puede conducir al “principio de Peter”: las empresas, al promover innecesariamente a sus empleados, los llevan siempre a la posición donde demuestran el máximo de su incompetencia.
- Cuando se efectúa continuamente puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas, ya que éstos, al convivir solo con la situación de la organización, se adaptan a ellas y pierden creatividad e innovación.
- No puede hacerse en términos globales dentro de la organización.

Reclutamiento externo

Cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas. Incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.

Las técnicas de reclutamiento son los métodos mediante los cuales la organización enfoca y divulga la existencia de una oportunidad de trabajo, a las fuentes de recursos humanos más adecuada.

Hay dos tipos de enfoques de las fuentes de reclutamiento: enfoque directo e enfoque indirecto.

Las principales técnicas de reclutamiento externos son las siguientes:

- **Consultas de los archivos de los candidatos:** Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no se consideraron en reclutamientos anteriores deben tener un currículo debidamente archivado. Este es el sistema de menor costo, y que, cuando funciona es uno de los más breves.
- **Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa:** es de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. Refuerza la organización informal y brinda a los funcionarios colaboración con la organización formal.
- **Carteles o anuncios en la puerta de la empresa:** es de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez dependen de varios factores, como la localización de la empresa. A menudo es utilizado para cargos de bajo nivel.
- **Carteles con sindicatos y asociaciones gremiales:** no tiene tanto rendimiento como la anterior, pero tiene la ventaja de involucrar a otras organizaciones sin que haya elevados costos. Sirve como estrategia de apoyo a otra principal (enfoque indirecto).
- **Contactos con universidades y escuelas, agremiaciones estudiantiles, directores académicos, centros de integración empresa-escuela:** estos están orientados a divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa (enfoque indirecto).



- **Conferencias y charlas en universidades y escuelas:** destinadas a promover la empresa y crear una actitud favorable, describiendo la organización, sus objetivos, estructuras, etc. Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado: una cooperación mutua (enfoque directo).
- **Viajes de reclutamiento a otras localidades:** cuando el mercado local de recursos humanos está ya bastante explotado.
- **Avisos en diarios y revistas:** es una de las más eficaces para atraer candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo.
- **Agencias de reclutamiento:** es una de las más costosas, pero está compensado por factores relacionados con el tiempo y el rendimiento.

La mayor parte de las veces, estas técnicas se utilizan en conjunto. Cuanto mayor sea la limitación de tiempo, mayor será el costo de la técnica que se aplique.

Ventajas del reclutamiento externo

- Trae “sangre nueva” y nuevas experiencias a la organización. La entrada de recursos humanos ocasiona una importación de ideas nuevas y enfoques diferentes, y casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización.
- Aprovecha las inversiones en preparación y el desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

Desventajas del reclutamiento externo

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno.
- Es más costoso y exige costos y gastos inmediatos.
- Es menos seguro que el reclutamiento interno
- . Cuando monopoliza a las vacantes dentro de la empresa puede frustrar al personal.
- Afecta la política salarial

Reclutamiento mixto

En realidad, nunca se hace solo reclutamiento interno ni solo reclutamiento externo, uno siempre debe complementar al otro.

Cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto de la organización siempre surge una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que ésta se cancele. Por otra parte, siempre que se

hace reclutamiento externo, debe plantearse algún desafío, oportunidad u horizonte al nuevo empleado.

El reclutamiento mixto enfoca tanto fuentes internas como externas de recursos humanos.

Puede ser adoptado de tres maneras:

- Inicialmente reclutamiento externo seguido de reclutamiento interno, en caso de que aquel no presente resultados deseables.
- Inicialmente reclutamiento interno seguido de reclutamiento externo, en caso de que no presente resultados deseables.
- Reclutamiento externo e interno concomitantemente.

Por lo general una buena política de personal da preferencia a los candidatos internos sobre los externos, en caso de que haya igualdad de condiciones entre ellos.

Selección de personal

El reclutamiento y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización

El reclutamiento tiene como objetivo específico suministrar la materia prima para la selección: los candidatos. El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización.

Concepto de selección

Escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

Buscar solucionar dos problemas:

- Adecuación del hombre al cargo
- Eficiencia del hombre en el cargo

El criterio de selección se fundamenta en los datos e información que se posean respecto del cargo.

El proceso selectivo debe proporcionar no solo un diagnóstico sino también un pronóstico de la capacidad de las personas para aprender a realizar una tarea como en la ejecución de ella, una vez aprendida.

La selección se configura básicamente como un proceso de comparación y decisión, puesto que, de un lado está el análisis y las especificaciones del cargo, y del otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí.

La selección como proceso de comparación

La selección debe mirarse como un proceso de comparación entre dos variables: las exigencias del cargo y las características de los candidatos. La primera variable la suministra el análisis y descripción del cargo y la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección. La comparación es típicamente una función de staff.

A través de la comparación, el organismo de selección (staff) presenta ante el organismo solicitante los candidatos aprobados en la selección. La decisión de escoger, aceptar o rechazar es facultad del organismo solicitante o de su inmediato superior.

La selección como un proceso de decisión

El organismo de selección (staff) no puede imponer al organismo solicitante que acepte los candidatos aprobados durante el proceso de comparación. Como proceso de decisión, la selección de personal implica tres modelos de comportamiento:

- **Modelo de colocación:** hay solo un candidato para una vacante que debe ser cubierta por él. El candidato presentado debe ser admitido sin objeción alguna
- **Modelo de selección:** hay varios candidatos para cubrir una vacante. Pueden ocurrir dos alternativas: aceptación o rechazo. Si se rechaza sale del proceso
- **Modelo de clasificación:** hay varios candidatos que pueden aspirar a cubrir varias vacantes. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo exige. Ocurren dos alternativas: el candidato puede ser aceptado o rechazado. Si es rechazado entra a concursar en los otros cargos vacantes hasta que estos se agoten. La empresa considera que el candidato puede ser colocado en el cargo mas adecuado a las características del candidato.

BASES PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAS

Recolección de información acerca del cargo

Puede hacerse a través de:

- **Análisis del cargo:** inventario de los aspectos intrínsecos (contenidos del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo) del cargo. En consecuencia, el proceso de selección se concentra en la búsqueda y evaluación de esas exigencias y en las características de los candidatos que se presentan
- **Aplicación de la técnica de los incidentes críticos:** consiste en anotar todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo

considerado, que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo. Esta técnica busca identificar las características deseables y las no deseables en los nuevos candidatos.

- **Análisis de solicitud de empleo:** consiste en la verificación de los datos consignados en la solicitud, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y características que el aspirante al cargo debe poseer.
- **Análisis del cargo en el mercado:** consiste en examinar en otras compañías los candidatos, requisitos y características de un cargo que va a crearse en la empresa.
- **Hipótesis de trabajo:** una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante, en caso de que ninguna de las alternativas anteriores pueda aplicarse.

La información que el organismo recibe respecto de los cargos y de sus ocupantes se transforma en una **ficha de especificaciones o ficha profisiográfica**, que debe contener las características psicológicas y físicas necesarias para que el aspirante pueda desempeñarse satisfactoriamente en el cargo considerado. Con base en esta ficha, el organismo de selección puede establecer las técnicas de selección más adecuadas al cargo.

Elección de las técnicas de selección

Una vez obtenida la información acerca del cargo del aspirante, y elaborada la ficha profisiográfica, el paso que sigue es la elección de las técnicas de selección más adecuadas al caso

Entrevista de selección

Es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. Debe ser dirigida con gran habilidad y tacto para que realmente pueda producir los resultados esperados. La entrevista es un sistema de comunicación ligado a otros sistemas en función de cinco elementos básicos:

- **la fuente:** el candidato
- **el transmisor:** el instrumento de codificación que transforma el mensaje en palabras, gestos o expresiones
- **el canal:** en la entrevista hay al menos dos las palabras y los gestos
- **el instrumento para descifrar:** los receptores de la información pueden interpretar (descifrar) los mensajes de manera diferente
- **el destino:** a quien se pretende transmitir el mensaje

Entrevistar es probablemente, es el método que más se utiliza en la selección, no obstante que en este proceso hay demasiada subjetividad.

Etapas de la entrevista de selección

La entrevista puede perfeccionarse si se tiene en cuenta algunos principios, La mejor manera de diseñar tales principios es hacer el seguimiento de las funciones que ocurren en el desarrollo de la misma.

- **Preparación:**

La entrevista de selección debe ser planeada para determinar:

- los objetivos específicos de la entrevista
- el método para alcanzar los objetivos de la entrevista
- la mayor cantidad posible de información del candidato entrevistado

Es necesario que el entrevistador se informe respecto de los requisitos para ocupar el cargo, para que pueda comprobar la adecuación de las características personales del aspirante.

- **Ambiente:**

Puede ser de dos tipos:

- **Físico:** el local de la entrevista debe ser confortable y sólo para ese fin.
- **Psicológico:** el clima de la entrevista deber ser ameno y cordial. Una buena entrevista implica considerar varios aspectos entre los cuales se destacan:
 - La atmósfera debe ser agradable y la sala limpia, confortable, aislada y sin mucho ruido.
 - En ella sólo deben estar el entrevistado y entrevistador.
 - En la sala de espera debe haber suficiente sillas, diarios y revistas.
 - El propósito de la entrevista debe ser determinado con anticipación
 - El estudio previo de la información relacionada con la función y el candidato.

- **Desarrollo de la entrevista:** Constituye la entrevista propiamente dicha. Implica dos personas que inician un proceso de relación interpersonal, cuyo nivel de interacción debe ser bastante elevado. El entrevistador envía estímulos (preguntas) al candidato, con el fin de estudiar las respuestas y reacciones en el comportamiento (retroalimentación), para poder elaborar nuevas preguntas (estímulos), y así sucesivamente. Así como el entrevistador obtiene la información que desea, debe proporcionar la que el aspirante requiere para tomar sus decisiones.
- La entrevista es dirigida cuando el entrevistador sigue un desarrollo establecido previamente. Este proceso es sencillo, fácil y rápido.
- La entrevista es libre o no dirigida hay un derrotero preestablecido. La entrevista dirigida es criticada ya que restringe y limita la actuación del entrevistador, mientras que la entrevista libre es criticada porque su

coherencia es relativamente baja. Como el entrevistador tiene que preocuparse por no omitir nada, la evaluación del candidato se hace menos eficiente.

Una parte importante de la entrevista consiste en darle información de la empresa y de la vacante existente.

Hay dos aspectos significativos:

- **Contenido de la entrevista:** el conjunto de información que el candidato suministra de sí mismo.
- **Comportamiento del candidato:** la manera cómo reacciona.

El entrevistador debe abordar los dos aspectos que están estrechamente relacionados.

Las condiciones indispensables en una entrevista son dos: inteligencia normal, carecer de prejuicios y estar dispuesto a la autocrítica.

- **Terminación de la entrevista**
 - El entrevistador debe hacer una señal clara que indique el final de la entrevista.
 - El entrevistado tiene que recibir algún tipo de información referente a lo que debe hacer en el futuro.
- **Evaluación del candidato:** A partir del momento en que el entrevistado se marcha, el entrevistador debe iniciar la tarea de evaluación del candidato. Al final deben tomarse ciertas decisiones: aceptado o rechazado. Los datos que el candidato aporta y la manera como se comporta ayudan a proyectar una imagen de él. En rigor, no puede establecerse aspectos concretos para el registro de las impresiones, pues la entrevista es un acto.



EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



**TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO®**

Capítulo 4: Desarrollo

11. PROCEDIMIENTO Y DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS

A continuación, se adentrará al lector a los puntos principales de la metodología o desarrollo del proyecto, en los cuales se especifican las fallas y se muestran los porcentajes de las mismas, así como algunos aspectos generales que se analizaron con la finalidad de mejorar lo propuesto.

1. **Reconocimiento de necesidades**, con un análisis de la situación actual de la empresa, más específicamente en el área de recursos humanos.
2. **Detección de problemas**, revisando el plan de recursos humanos para expansión
3. **Análisis de problemas**, revisión de herramientas para abastecimiento de personal.
4. **Propuesta de soluciones**, recomendación de cambios en herramientas y métodos para el reclutamiento.
5. **Análisis de soluciones**, revisaremos si las nuevas técnicas de reclutamiento y selección ayudan a mejorar.
6. **Atención a necesidades**, revisión de alternativas con rotación de personal.
7. **Cambios con base a necesidades**, soluciones para la rotación del personal.

11.1 CRONOGRAMA

Actividades	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Reconocimiento de procesos de los departamentos	X	X														
Revisión de Flujo de personal			X													
Revisión de causas			X	X												
Revisión de procesos			X	X												
Detección de necesidades.				X	X	X										
Planteamiento de proyecto primera revisión.							X	X								
Planteamiento de proyecto segunda revisión.								X	X							
Implementación del proyecto									X	X	X	X				
Revisión de proyecto terminado.													X			

Tabla 1.- Cronograma

Reconocimiento de necesidades

Primero se tuvo a bien identificar la oportunidad de mejora del proceso estudiado (*rotación del personal y planeación por expansión*), a continuación, se muestran los errores y porcentajes de incidencia de los mismo, y el análisis actual de la empresa.

Actualmente en la empresa Productora Agrícola de Aguascalientes en el área de recursos humanos se cuenta con un alto índice de rotación de personal y un alto porcentaje de personal faltante en las diferentes áreas de la empresa, por lo que realizamos una recopilación de información referente al departamento que presentamos a continuación.

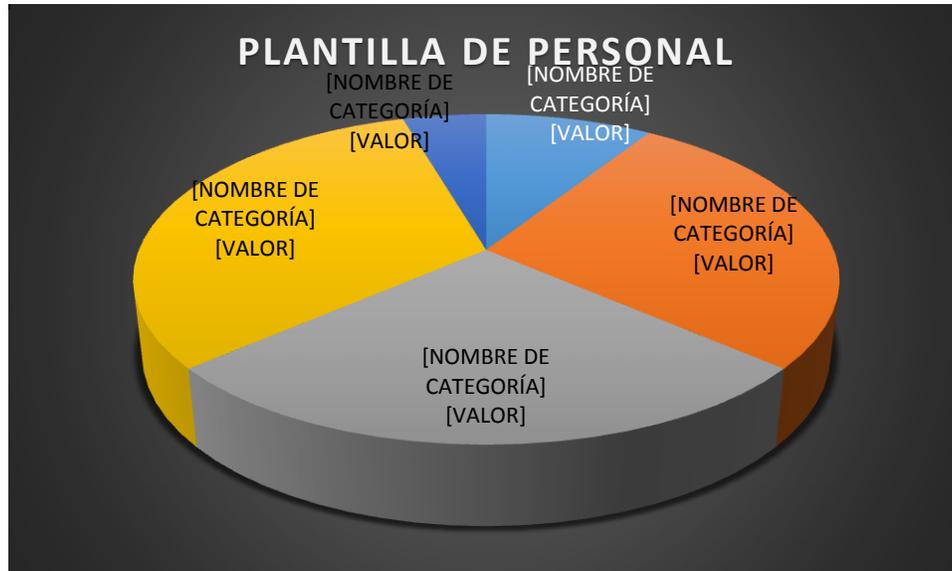


Ilustración 6.- Gráfica de la plantilla del personal antes de la expansión.

Dentro del análisis podemos ver que tenemos datos anteriores a los actuales por una cuestión de falta de planeación, este problema se da por que antes de empezar la temporada, algunos jefes decidieron cambiar el rumbo de su carrera profesional y salieron de la empresa, por esa razón el desacomodo de fechas y necesidades, pero la necesidad los obligo a sobre la marcha modificar cosas importantes de la empresa.

Cabe reconocer que han hecho un gran trabajo para ser una empresa de reciente creación, esperemos que se pueda dar cuenta de los cambios hechos y los beneficios traídos a un tiempo lejano siguiendo su plan a largo plazo.

Se debió dar cuenta de muchas cosas cuando se iniciaron labores de incorporación a dicho departamento, se tuvieron muchos accesos a documentos importantes por necesidad de conocer, pero no es posible compartir la mayoría de ellos por políticas de la empresa, pero se comentaran algunos puntos importantes como este:

El índice de rotación de personal

Dado por un 86%

De las principales necesidades que note que había que atender era este índice de rotación de personal que está muy alto porque de cada par de personas que entran una sale, es uno de los temas en la actualidad más comentado en el mundo laboral por sus elevados números a nivel nacional. Sabiendo esto y con muchas ganas de ayudar comencé, pero con forme pasaban los días dentro de la empresa iba entendiendo poco a poco el trabajo realizado por mi asesora.

Continuando con números dentro de la empresa, tenemos un promedio de bajas del 2.33% por semana equivalente a 2 personas por semana.

Haciendo con dicho dato mi jefa un trabajo increíble al tener muchas actividades a su cargo, y obtenía los siguientes datos de cada salida:

- Promedio de antigüedad en 3 meses
- Motivo de salida



Ilustración 7.- Gráfica de principales motivos de salida.

Detección de problemas.

Con base al análisis de necesidades ya mencionado, se encontró que se tenía un problema muy cercano, no era una necesidad como tal, era un problema con otro grado de atención mucho más alto. Que era la expansión, el invernadero nuevo el número 3, para ponerlo en contexto:

Un invernadero tiene una temporada regular de 9 meses y 3 meses de preparación. Durante 4 o 5 meses de ese año, el personal que requiere la planta como tal puede reducirse en un 30% que puede a bien realizar otras actividades de limpieza y control dentro del invernadero, por esa razón las actividades en el nuevo invernadero no se habían visto afectadas pues el personal sobrante de los otros invernaderos cubría perfecto el personal faltante para el invernadero 3, pero cuando empezamos el estudio íbamos en el mes 3 de los 4 o 5 meses libres, y la planta llegó al punto de requerir a su personal y nos quedamos sin personal para el 3 lo cual ocasiona un retraso que muy perjudicial para la planta que es el valor principal de la empresa.

Entonces habían olvidado ese detalle por estar concentrados en que no había jefes y que había que cubrir cosas y hacer actividades.

Eso llevó al departamento a echarse más actividades encima teniendo entrevistas todos los días y además ingresando gente a la empresa de manera más continuamente.

Análisis de problemas

- Revisión de herramientas para abastecimiento de personal actuales.
 - **Técnicas de la empresa para comunicación y difusión.**
 - Folletos y posters
 - Una forma sin duda efectiva es la entrega de folletos y el pegado de posters en la calle, lo cual te atrae de cualquier público.
 - Ayuda a segmentar:
 - Lo realizado en esta como parte de la segmentación fue realizar dichas acciones en la rancharías y comunidades cercanas, en donde la mayoría de las personas se dedican al campo y que además son cercanas y el transporte de la empresa puede pasar por ese personal.
 - Fácil uso:

- Es de simple realización y muy fácil ubicarlo por que el chofer del transporte ubica los puntos estratégicos de cada ranchería por donde pasa.
- Económico
- Muy básico
 - Es muy básico que puede llegar a ser hasta un tanto desapercibido por la gente.
- Necesita información:
 - Si el chofer no supiera esa información habríamos tenido problemas.
- Espectacular de la empresa:
 - La empresa cuenta con una estructura para colocar una lona justamente en la puerta de entrada que se encuentra a un costado de la carretera a loreto.
 - Fácil uso
 - Económico
 - Se extraviaba
- **Interacción con las personas interesadas**
 - Vía telefónica
 - Mucho tiempo
 - Toma mucho tiempo contestar las llamadas y platicar dudas y preguntas con todas las personas.
 - Problemas de recepción
 - Por ser justo en una pequeña loma tenemos problemas con la red.
 - Vía WhatsApp
 - Fácil uso
 - Muchos mensajes basura
 - La gente a veces solo te hace gastar tiempo
- **Recepción de información**
 - Entrevista
 - Son personales y por esa razón toman mucho tiempo
 - Impuntualidad
- **Selección de personal**
 - Irregular
 - Depende de la percepción del entrevistador
 - Personal
 - Tiene que ver mucho el estado en el que haga las entrevistas.

En esta parte pudimos notar irregularidades que podíamos cambiar hasta cierto punto con ayuda de los conocimientos adquiridos.

Propuesta de soluciones

La recomendación de cambios en herramientas y métodos para el reclutamiento. Primeramente, pedí el permiso para dar mi opinión sobre los procesos y después ayudar a cambiarlos.

Comencé por **Técnicas de la empresa para comunicación y difusión.**

1. Iniciando con ayudar a editar los folletos y darles un formato nuevo



**PRODUCTORA AGRÍCOLA
DE AGUASCALIENTES**

INVERNADEROS

**SOLICITA
PERSONAL**

 *EMPAQUE
*INVERNADERO

UBICACIÓN: JALTOMATE 

TE OFRECE:

- *TRANSPORTE
- *AGUINALDO
- *FONDO DE AHORRO
- *VACACIONES
- *TRABAJO TODO EL AÑO
- *SEGURO DE VIDA
- *FONDO DE AHORRO
- *BONOS HASTA \$400 SEMANALES

PRESENTARTE CON SOLICITUD ELABORADA

 Productora Agrícola de Aguascalientes

INFORMES: 449-906-63-97

Ilustración 8.- Folleto antes de modificación.

PRODUCTORA AGRÍCOLA DE AGUASCALIENTES
ALTO MATE, AGS.

FORMA PARTE DE NUESTRA
GRAN FAMILIA

SOLICITAMOS:
OPERARIOS DE INVERNADERO

INFORMES:  **4499066397**

<p>• OFRECEMOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ PRESTACIONES DE LEY ○ SUELDO COMPETITIVO ○ TRANSPORTE ○ FONDO DE AHORRO ○ SIN ROLAR TURNO 	<p>• REQUISITOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ PRESENTARTE CON SOLICITUD ELABORADA EN LA EMPRESA. ○ BUENA ACITUD DE TRABAJO. ○ NO SE REQUIERE EXPERIENCIA.
--	---



Ilustración 9.-Folleto después de modificación.

2. Continuando con el consejo para el espectacular de la empresa, ya que se extraviaba muy seguido, se decidió hacerle más agujeros con el pretexto de que son para el aire.
3. Uso de redes sociales.
4. Perifoneo

Interacción con las personas interesadas

Se sugirió realizar un speech establecido y dejando estandarizado unas respuestas de tal forma en que no se tomara tanto tiempo en las llamadas. Con el mismo pensamiento se realizaron algunos textos establecidos para la respuesta masiva de mensajes de WhatsApp.

Recepción de información

Comencé a ver de qué forma podía hacer más corto el tiempo que se invertía en las entrevistas, y noté un pequeño detalle en las solicitudes, puesto que se quedaba mucho tiempo ahí anotaciones un tanto sin sentido y sin orden.

Por lo que se creó un formato simple con la información que necesita el departamento.



COMO SE ENTERO DEL EMPLEO:				OBSERVACIONES		
				¿?	@	N@
NOMBRE		DOMICILIO:		FAMILIA EC:		
EDAD				HIJOS:		
TELEFONO				CÓNYUGE:		
ENFERMEDADES				ESCOLARIDAD		
ENF.	SI	NO	OBSERVACIONES	NINGUNA		
FUMA				PRIMARIA		
ALER				SECUNDARIA		
ASMA				PREPARATORIA		
DIAB				LICENCIATURA		
HIP						
FRACT						
CIRUG						
EXPERIENCIA 1: EMPLEO:		EXPERIENCIA 2 EMPLEO:		EXPERIENCIA 3 EMPLEO:		
ANTIGÜEDAD:		ANTIGÜEDAD:		ANTIGÜEDAD:		
FECHA DE SALIDA:		FECHA DE SALIDA:		FECHA DE SALIDA:		
MOTIVO DE SALIDA:		MOTIVO DE SALIDA:		MOTIVO DE SALIDA:		
SUELDO:		SUELDO:		SUELDO:		
HORARIO:		HORARIO:		HORARIO:		
PRINCIPALES ACTIVIDADES:		PRINCIPALES ACTIVIDADES:		PRINCIPALES ACTIVIDADES:		

Ilustración 10.- Nueva solicitud PAA

○ **Selección de personal**

Con base en el reglamento y con conocimientos del trabajo a realizar dentro de las áreas realizamos este pequeño manual sobre selección, es un poco más constante, aunque sigue requiriendo del factor de conocimiento del entrevistador para reconocer la personalidad de cada persona.

Tabla selección		
¿? (duda)	n@ (no apto)	@ (apto)
El perfil es adecuado pero sus trabajos son cortos	Su actitud o personalidad es mala.	Experiencia y buena actitud o personalidad.
Estudiantes, Reingresos o casos especiales	Antecedentes malos, vicioso o con muchos problemas	Sin experiencia, pero con mucha actitud

Tabla 2.- Selección de personal.

Donde las dudas son revisadas por la jefa de recursos humanos y por un supervisor del área en cuestión.

Los aptos y no aptos son revisados por la jefa del depto.

Atención a necesidades

Revisión de alternativas con rotación de personal.

La rotación del personal estaba dada por muchos motivos como lo vimos anteriormente en la gráfica de principales motivos de salida, por lo cual se realizó un análisis a dicha situación y se encontró que el sueldo tenía mucho que ver.

El tabulador del sueldo estaba de la siguiente forma:

Tabulador de pago			
Área	Antigüedad	Horas trabajadas	Sueldo
Todas	Nuevo ingreso	47.5	\$900
Todas	3 meses	47.5	\$1100
Todas	1 año	47.5	\$1300
Todas	1 año y medio	47.5	\$1500

Tabla 3.- Tabulador de pago.

Otra de las razones de peso en la rotación de personal es el acumulado de actas administrativas las cuales son con base al reglamento

ACTAS ADMINISTRATIVAS



Ilustración 11.- Actas administrativas.

Cambios con base a necesidades

Soluciones para la rotación del personal.

Conociendo los principales motivos se actuó de la siguiente forma:

1. Cambiando el tabulador de pago con ayuda y opinión de todos los departamentos se acordó en una de las juntas semanales.
2. Presionamos un poco más con el reglamento de la empresa desde la entrevista.

Cambio de tabulador

Se puso una base y unas condiciones para ganar más

Tabulador de pago				
Área	Antigüedad	Horas trabajadas	Sueldo semanal	Bonos
Riego	Cuando el supervisor considere que estás listo.	47.5	\$1100	Hasta \$400
Empaque				
Invernadero				

Tabla 4.- Tabulador de pago modificado.

Antigüedad:

- Cuando el supervisor considere que estas listo, es únicamente para los nuevos, que ya aprendieron lo que necesitan para poder generar trabajo por sí solo.

Bonos:

- Deberán tener cerrada su actividad, o completamente terminada su tarea, y de esa forma califica calidad.

Tabulador de bonos		
Criterios de evaluación	Calificación	Pago por bono.
<ul style="list-style-type: none"> • Termino de actividad • Actividad terminada de manera básica pero correcta. • Una incidencia o accidente. 	8	\$300
<ul style="list-style-type: none"> • Termino de actividad • Actividad terminada de manera básica pero correcta. • Ninguna incidencia o accidente. 	9	\$350
<ul style="list-style-type: none"> • Termino de actividad • Actividad terminada de manera correcta usando las técnicas aprendidas del supervisor • Ninguna incidencia o accidente. • Área limpia y ordenada 	10	\$400

Tabla 5.- Tabulador de bonos.



EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



**TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO®**

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.

Comenzando y siguiendo el orden revisaremos los resultados con base en las **Técnicas de la empresa para comunicación y difusión:**

- Con la modificación en el folleto conseguimos el apoyo de la gerencia para usar las redes con una imagen un poco más definida de la empresa.
 - El folleto modificado fue publicado en las redes sociales de la empresa y por dicha razón la presidencia municipal de Loreto por medio del

departamento del empleo volteo a ver a la empresa y ofreció la oportunidad de reclutar en sus instalaciones, y compartiendo las redes sociales y los folletos e imágenes de la empresa.



Ilustración 12.-Reclutamiento Loreto primera vez.

- En esa ocasión el departamento obtuvo 34 entrevistas de las cuales selecciono a 10 y actualmente laboran 7 en la empresa.
- La empresa fue por segunda ocasión tomada en cuenta para la feria del empleo Loreto 2019.



Ilustración 13.- Reclutamiento Loreto feria del empleo 2019.

- En esta segunda participación, se obtuvieron 18 entrevistas de las cuales solo se seleccionaron 5 y solo laboran 3 en la empresa.
- La lona en el espectacular gracias al consejo prestado al departamento sigue ahí colocada.
- El uso de redes fue autorizado por la gerencia y publicando varias vacantes se les muestra los resultados obtenidos.

Forma parte de nuestro **Gran Equipo**

Almacenista.-

- *Experiencia en el ramo agrícola (mínimo 1 año)*
- *Manejo de equipo de cómputo.*
 - *software de compras*
 - *Paquetería de Office*
- *Proactivo*

Jaltomate, Ags.

LRI.MIRIAM BARRERA **CEL. 449 906 6397**

Ilustración 14.- Imagen vacante almacenista.

La primera imagen realizada para la empresa de la cual tuvimos excelentes resultados con un día de publicidad cubrimos la vacante con un excelente candidato que actualmente forma parte del equipo.



Forma parte de nuestro **GRAN EQUIPO**



ENFERMER@ O PARAMEDICO

- **REQUISITOS**
 - EXPERIENCIA EN RAMO INDUSTRIAL
 - PARA LABORAR DENTRO DE LA EMPRESA
 - TITULO Y CEDULA INDISPENSABLES
- **OFRECEMOS**
 - **SUELDO COMPETITIVO**
 - **PRESTACIONES MAYORES A LAS DE LEY**
 - **FONDO DE AHORRO**
 - **SEGURO E VIDA**

449 906 6397

JALTOMATE, AGS

PRODUCTOR AGRICOLA DE AGUASCALIENTES

**PRODUCTORA AGRÍCOLA
DE AGUASCALIENTES**
S. DE P. R. DE R. L.

Ilustración 15.-Imagen vacante enfermera.

La segunda imagen publicitada, la cual nos otorgó un total de 116 curriculumms de los cuales no ha sido elegido ninguno por cuestiones de instalaciones de la empresa puesto que no han realizado el espacio específico para la persona solicitada.



PRODUCTORA AGRÍCOLA
DE AGUASCALIENTES
S. DE P. R. DE R. L.

*Forma parte de nuestro **GRAN EQUIPO***

Chofer de tráiler

- REQUISITOS
 - EXPERIENCIA MINIMA DE 5 AÑOS
 - EXPERIENCIA MINIMA DE AÑO Y MEDIO EN CAJA REFRIGERADA
 - MANEJO QUINTA RUEDA
 - LICENCIA FEDERAL VIGENTE
 - CERTIFICADO MEDICO VIGENTE
- OFRECEMOS
 - SUELDO COMPETITIVO
 - PRESTACIONES MAYORES A LAS DE LEY
 - FONDO DE AHORRO
 - SEGURO DE VIDA



449 906 6397

JALTOMATE, AGS

PRODUCTOR AGRICOLA DE AGUASCALIENTES



Ilustración 16.- Imagen vacante chofer.

La última imagen creada para las redes de la empresa, la cual genero el empleo con un poco más de especificación, puesto que la empresa pudo tomarse el gusto de elegir entre 32 candidatos de los cuales se entrevistaron solamente 6 y actualmente ya ingreso el candidato elegido, cabe reconocer el apoyo de empresas amigas al publicar la vacante.

El **perifoneo** fue una idea muy buena que coincidió en el departamento en una charla y fue aplicada y de una forma muy buena obtuvo resultados excelentes.

A continuación, se muestra una gráfica de los medios por los cuales se enteraban las personas del empleo.

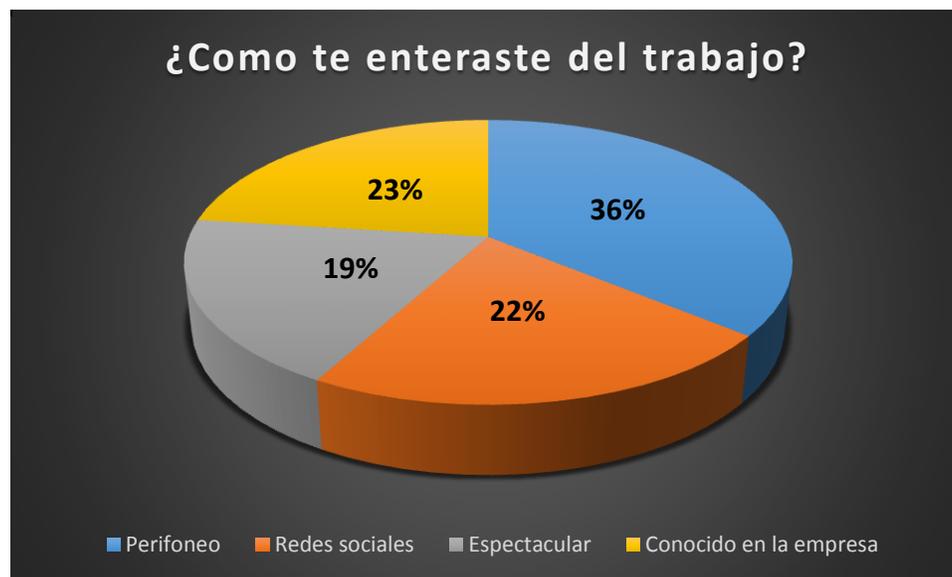


Ilustración 17.- Gráfica de principales medios por los que se entera el personal del empleo.

- **Recepción de información.**

- La nueva solicitud recorto el tiempo de manera considerable.
 - Se realizo un análisis en las entrevistas de un ar de semanas, una con la solicitud nueva y una con la antigua estrategia, con el fin de comprobar el funcionamiento y modificarse en caso de requerirse.

Semana 1 (sin formato)	Semana 2 (con formato)
22 minutos promedio por entrevista	19 minutos promedio por entrevista
Es un ahorro de 3 minutos, pero la limpieza y orden son muy notables	

Tabla 6.- Resultados de la nueva solicitud PAA

La limpieza y el orden hablan mejor del departamento y en eso si nos ayudó el nuevo formato.

- **Tabulador de pago**

- Es muy rápido para dar un resultado de este, pero en las últimas semanas no se han tenido bajas por razones de pago, y eso es un indicio de que la gente está trabajando más, y además que se tiene un promedio de 90% de producto apto para exportación, algo que en anteriores temporadas no había pasado.

- Cabe mencionar que cada semana se van aprendiendo nuevas cosas y se van modificando para lograr tener el mejor tabulador.



Ilustración 18.- Trabajadores en invernadero 3.



Capítulo 6: Conclusiones

13. CONCLUSIONES DEL PROYECTO

Después de realizar el trabajo completamente apoyado por el departamento, y cumpliendo con objetivos planteados al principio del proyecto. Se hacen conclusiones y la evaluación de los resultados.

Es grato saber que se realizó cada acción con el fin de solucionar problemas específicos, así que por medio de cada análisis de cada toma de información o cada toma de decisión había algo nuevo que conocer de cada uno de los departamentos que componen la empresa, donde pudimos ayudar con pequeñas acciones que notamos más fácilmente ya que no estamos dentro de la monotonía de la empresa.

Se ajustaron detalles dentro del reclutamiento que quizá no se sienten tan importantes, pero nos enfocan hacia el personal que realmente necesitamos en la empresa, el mejoramiento de procesos como la difusión y comunicación de la empresa, que poco a poco nos van dando un lugar dentro de otras instituciones, como lo fue la presidencia de Loreto.

A partir de este momento creo que no será como un decir solamente reclutar el personal y será tomado más en serio el departamento.



EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



**TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO®**

Capítulo 7: Competencias Desarrolladas

14. *COMPETENCIAS DESARROLLADAS Y/O APLICADAS*

1. Apliqué habilidades directivas dentro de La Productora Agrícola de Aguascalientes S DE PR DE RL fortaleciendo la estructura del departamento de recursos humanos.
2. Diseñé estructuras dentro del proceso de reclutamiento y selección.
3. Apliqué métodos cuantitativos y cualitativos en el análisis e interpretación de datos, para la mejora continua.
4. Realicé la captura de datos para un registro de no aptos para la empresa.
5. Apliqué las nuevas tecnologías de información y comunicación en la organización, para optimizar los procesos y la eficaz toma de decisiones.
6. Apliqué métodos, técnicas y herramientas para la solución de problemas en la gestión empresarial con una visión estratégica.



EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



**TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO®**

Capítulo 8: Fuentes de Información



1. Idalberto Chiavenato, Gestión del talento humano. Mc. Graw Hill Interamericana 2002.
2. García Santillán, A y Navarro Edel. El capital humano en las organizaciones. Experiencia de una investigación vol.1 2008 p.91.
3. Morris. Charles G. Y Maisto Albert A. Introducción a la psicología. 10ª edición Pearson educación. México 2001.
4. Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones / Idalberto Chiavenato* (9a ed.--.). México D.F., México: McGraw - Hill.



Capítulo 9: Anexos