



Reporte Final de Estadía

Mariano Lara García

Asignar el capital humano acorde a las
necesidades de Joma Empalmados



Universidad Tecnológica del Centro de Veracruz

Programa Educativo:
Ingeniería en Desarrollo e Innovación Empresarial.

Reporte para obtener título de:
Ingeniero en Desarrollo e Innovación Empresarial.

Proyecto de estadía realizado en la empresa:
Joma Empalmados.

Nombre del proyecto:
“Asignar el capital humano acorde a las necesidades de Joma
Empalmados.”

Presenta:
Mariano Lara García.

Cuitláhuac, Ver., a 18 de abril de 2018.



Universidad Tecnológica del Centro de Veracruz

Programa Educativo:
Ingeniería en Desarrollo E Innovación Empresarial.

Nombre del Asesor Industrial:
Diego Armando Rosas Rocha.

Nombre del Asesor Académico:
Nancy Rojas Patiño.

Jefe de Carrera:
M.A.I. Carlos Alberto Ruiz López.

Nombre del Alumno:
Mariano Lara García.

Agradecimientos.

A la Universidad Tecnológica del Centro de Veracruz por ser parte primordial en mi formación profesional y contar siempre con la ayuda de excelentes profesores, para seguir creciendo como persona.

A la empresa Joma Empalmados, pero en especial a Diego Armando Rosas Rocha, por brindarme la oportunidad de realizar mis prácticas profesionales y desarrollarme como profesional, a su vez también por los grandes consejos que siempre me brindó y su gran apoyo incondicional.

A mi madre María Elena García Cabrera y mi hermana Mariana Lara García, mis dos grandes pilares que siempre han estado conmigo apoyándome en cada etapa de mi vida.

A Alma Krystel Romero Carrera, por haberme motivado a realizar esta gran etapa en mi vida y por estar siempre conmigo apoyándome y deseándome lo mejor.

Contenido

<i>Agradecimientos</i>	1
<i>Índice de figuras</i>	3
<i>Índice de gráficas</i>	4
<i>Índice de tablas</i>	6
<i>Resumen</i>	1
<i>Palabras clave</i>	2
<i>Abstrac</i>	3
<i>Keywords</i>	4
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 <i>Marco Teórico y Estado del Arte</i>	2
1.1.1 <i>Marco Teórico</i>	2
1.1.2 <i>Definición de ARH</i>	5
1.1.3 <i>Importancia de la ARH</i>	6
1.1.4 <i>Análisis de puestos</i>	6
1.1.5 <i>Planeación y reclutamiento de personal</i>	8
1.1.6 <i>Las pruebas y la selección de empleados</i>	9
1.1.7 <i>Entrevistas a candidatos</i>	10
1.1.8 <i>Capacitación y desarrollo de empleados</i>	10
1.2 <i>Planteamiento del Problema</i>	18
1.2.1 <i>Pregunta de investigación</i>	18
1.3 <i>Objetivos</i>	19
1.4 <i>Definición de variables</i>	19
1.5 <i>Hipótesis</i>	19
1.6 <i>Justificación del Proyecto</i>	20
1.7 <i>Limitaciones y Alcances</i>	20
1.8 <i>La Empresa (Joma Empalmados)</i>	22
1.9 <i>Organización de la tesina</i>	23
.....	23
CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA	24
2.1 <i>Tipo de estudio</i>	24

2.2 Enfoque de investigación.....	24
2.3 Diseño de investigación.....	25
2.4 Muestra.....	26
2.5 Población.....	27
CAPÍTULO 3. DESARROLLO DEL PROYECTO.....	28
3.1 Diagnostico actual de la empresa.....	28
3.1.1 Matriz F.O.D.A.....	28
3.2 Análisis de las necesidades de capital humano para la organización.....	29
3.2.1 Planeación de personal.....	30
3.3 Condiciones del mercado laboral.....	30
3.3.1 Población.....	31
3.3.2 Características educativas de la población.....	31
3.3.3 Empleo y ocupación.....	33
3.4 Estrategias y líneas de acción.....	34
3.5 Técnicas de reclutamiento y selección de personal.....	35
3.5.1 Manual de reclutamiento y selección.....	35
3.6 Inducción, capacitación y motivación.....	48
3.6.1 Diagnóstico de necesidades de capacitación.....	48
3.6.2 Programas de inducción, capacitación y motivación.....	54
CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y CONCLUSIONES.....	64
4.1 Resultados.....	64
4.2 conclusiones.....	69
4.3 Trabajos Futuros.....	70
4.4 Recomendaciones.....	71
Anexos.....	72
Bibliografía.....	75

Índice de figuras.

Figura 1, Modelo de gráfica de reemplazo, (Chiavenato 2007).....	3
Figura 2, Modelo basado en el flujo de personal, (Chiavenato 2007).....	4
Figura 3, Modelo de planeación integrada, (Chiavenato 2007).	4
Figura 4, Usos de la información del análisis de puestos, (Gary 2009).	7
Figura 5, Reclutamiento interno y externo, (Chiavenato 2007).....	9
Figura 6, Las cuatro etapas del proceso de capacitación, (Chiavenato 2009).....	11
Figura 7, Contenido de los programas de capacitación,(Paulin 2013).....	15
Figura 8, Requisitos para un programa de capacitación, (Paulin 2013).....	16
Figura 9, Estructura general de la tesina, (Elaboración propia).....	23
Figura 10, Diseño de investigación, (Elaboración propia).	26
Figura 11, Organigrama empresarial Joma Empalmados, (Elaboración propia).....	29
Figura 12, Precios por publicaciones de empleos, (OCC, 2018).	38
Figura 13, Proceso general de producción, parte 1, (Elaboración propia).	55
Figura 14, Proceso general de producción, Parte 2, (Elaboración propia).....	56
Figura 15, Especificaciones empalmadora, (MARVI INTERNATIONAL, 2018).	57
Figura 16, Especificaciones suajadora, (MARVI INTERNATIONAL, 2018).	59
Figura 17, Especificaciones maquina pegadora de caja, (MARVI INTERNATIONAL, 2018).61	
Figura 18, Grafico de reemplazo, (Elaboración propia).	72

Índice de gráficas.

Gráfica 1, Población total en viviendas particulares habitadas, (INEGI, 2015).	31
Gráfica 2, Porcentaje de la población de 15 años y más con instrucción media superior, (INEGI, 2015).	32
Gráfica 3, Porcentaje de la población de 15 años y más con instrucción superior, (INEGI, 2015).	32
Gráfica 4, porcentaje de la población de 15 años y más con instrucción no especificada, (INEGI, 2015).	33
Gráfica 5, Personal ocupado total, (INEGI, 2015).	33
Gráfica 6, Resultados pregunta 1, cuestionario necesidades de capacitación, (Elaboración propia).	49
Gráfica 7, Resultados pregunta 2, cuestionario necesidades de capacitación, (Elaboración propia).	49
Gráfica 8, Resultados pregunta 3, cuestionario necesidades de capacitación, (Elaboración propia).	49
Gráfica 9, Resultados pregunta 4, cuestionario necesidades de capacitación, (Elaboración propia).	50
Gráfica 10, Resultados pregunta 5, cuestionario necesidades de capacitación, (Elaboración propia).	50
Gráfica 11, Resultados pregunta 6, cuestionario necesidades de capacitación, (Elaboración propia).	50
Gráfica 12, Resultados pregunta 7, cuestionario necesidades de capacitación, (Elaboración propia).	51
Gráfica 13, Resultados pregunta 8, cuestionario necesidades de capacitación, (Elaboración propia).	51
Gráfica 14, Resultados pregunta 9, cuestionario necesidades de capacitación, (Elaboración propia).	51
Gráfica 15, Resultados pregunta 10, cuestionario necesidades de capacitación, (Elaboración propia).	52
Gráfica 16, Resultados pregunta 11, cuestionario necesidades de capacitación, (Elaboración propia).	52

Gráfica 17, Resultados pregunta 12, cuestionario necesidades de capacitación, (Elaboración propia).	52
Gráfica 18, Resultados pregunta 13, cuestionario necesidades de capacitación, (Elaboración propia).	53
Gráfica 19, Resultados pregunta 14, cuestionario necesidades de capacitación, (Elaboración propia).	53
Gráfica 20, Resultados pregunta 15, cuestionario necesidades de capacitación, (Elaboración propia).	53
Gráfica 21, Resultados del curso inducción a la empresa, (Elaboración propia).	67
Gráfica 22, Resultados del curso proceso de producción, (Elaboración propia).....	68
Gráfica 23, Resultados del curso de motivación, (Elaboración propia).....	68

Índice de tablas.

Tabla 1, FODA, Joma Empalmados, (Elaboración propia).....	29
Tabla 2, Cuestionario Iniciativa – autonomía, (FEVEC, 2013).....	40
Tabla 3, Cuestionario Dinamismo - Energía, (FEVEC, 2013).....	41
Tabla 4, Cuestionario Orientación al cliente, (FEVEC, 2013).....	41
Tabla 5, Cuestionario Capacidad de aprendizaje, (FEVEC, 2013).....	42
Tabla 6, Cuestionario Productividad, (FEVEC, 2013).....	42
Tabla 7, Cuestionario Adaptabilidad - flexibilidad, (FEVEC, 2013).....	42
Tabla 8, Cuestionario Liderazgo, (FEVEC, 2013).	43
Tabla 9, Cuestionario Persuasión - influencia, (FEVEC, 2013).	44
Tabla 10, Cuestionario Tolerancia a la presión, (FEVEC, 2013).	44
Tabla 11, Cuestionario Estabilidad emocional, (FEVEC, 2013).....	44
Tabla 12, Cuestionario Resolución de problemas, (FEVEC, 2013).	44
Tabla 13, Cuestionario Visión de sí mismo, (FEVEC, 2013).	45
Tabla 14, Cuestionario Adecuación persona - puesto - empresa, (FEVEC, 2013).	45
Tabla 15, Cuestionario Motivaciones frente al nuevo cargo, (FEVEC, 2013).	45
Tabla 16, Curso Inducción a la empresa, (Elaboración propia).	54
Tabla 17, Curso Proceso de producción, (Elaboración propia).	55
Tabla 18, Características de la maquina empalmadora, (Elaboración propia).....	58
Tabla 19, Características maquina suajadora, (Elaboración propia).	60
Tabla 20, Características maquina pegadora, (Elaboración propia).	62
Tabla 21, Curso Motivación, (Elaboración propia).....	63
Tabla 22, Inventario de capital humano parte 1, (Elaboración propia).....	73
Tabla 23, Inventario de capital humano parte 2, (Elaboración propia).....	74

Resumen.

La presente investigación desarrolla una serie de técnicas aplicadas a la empresa Joma Empalmados, a partir de la realización de un diagnóstico para determinar la situación actual de la empresa con respecto a su capital humano, con la finalidad de resolver las problemáticas detectadas y mejorar el desempeño de la organización.

Dentro de los objetivos planteados para poder resolver las problemáticas de la organización, se planteó ejecutar un programa de reclutamiento y selección, así como también un programa de inducción y capacitación, para poder contrarrestar los problemas detectados dentro del área de producción, en la cual se detectó un número significativo de problemas que afectaban de manera general a la organización.

La investigación se centró en el departamento de producción, dónde los problemas principales detectados eran, el absentismo, mala comunicación por parte de los empleados y la falta de conocimiento con respecto a las actividades y los puestos que los empleados desempeñan en el área.

El estudio efectuado se realizó de manera descriptiva, con un enfoque cualitativo para la recolección de datos, la población utilizada para efectos de la investigación, son los empleados de la empresa Joma Empalmados, el diseño de investigación presentado se conforma de la siguiente manera, diagnóstico de la empresa para determinar su situación actual, a partir de los resultados obtenidos del diagnóstico se determinan las líneas de acción y estrategias a efectuar, de las cuales resultaron la elaboración de un programa de reclutamiento y selección con la finalidad de poder brindar a la empresa las herramientas necesarias para poder reclutar el personal más idóneo para la organización.

También la elaboración de un programa de inducción, capacitación y técnicas de motivación para el personal, dentro de estos programas se pudo conocer que los empleados del área de producción desconocían en gran medida los objetivos principales de la empresa, también carecían de conocimientos con respecto a las actividades y los puestos que desempeñaban, de esta manera se efectuaran diversas sesiones en las cuales se les impartirá información general de la empresa para generar fidelidad con la organización, por otro lado se impartieron sesiones que instruían a los empleados sobre la manera en que funcionaba su departamento y de las actividades que cada puesto requería para su funcionamiento.

Dentro de los resultados obtenidos se percibió una mejora en el desempeño de cada puesto y del cumplimiento de las actividades en tiempo y forma.

Una de las recomendaciones para el gerente general, es que siga aplicando este tipo de capacitaciones dentro del área de producción y que plantee metas específicas para poder desarrollar estos programas en las demás áreas de la organización.

Palabras clave.

Reclutamiento, selección, inducción, capacitación.

Abstract.

This research develops a series of techniques applied to the company Joma Empalmados, starting from the realization of a diagnosis to determine the current situation of the company with respect to its human capital, in order to solve the problems detected and improve the performance of the organization.

Within the objectives set to solve the problems of the organization, it was proposed to execute a program of recruitment and selection, as well as a program of induction and training, to be able to counteract the problems detected within the production area, in which a significant number of problems were detected that affected the organization in a general way.

In general, research focused on the production department, where the main problems detected were absenteeism, poor communication by employees and lack of knowledge regarding the activities and positions that employees play in the area.

The study was carried out in a descriptive way, with a qualitative approach to the collection of data, the population used for the purposes of the investigation, are the employees of the company Joma Empalmados, The research design presented complies as follows, diagnosis of the company to determine its current situation, from the results obtained from the diagnosis are determined the lines of action and strategies to be carried out, of which They resulted in the elaboration of a recruitment and selection program in order to provide the company with the necessary tools to be able to recruit the most suitable staff for the organization.

Also the elaboration of an induction program, training and motivational techniques for the personnel, within these programs it was possible to know that the employees of the production area did not know to a large extent the main objectives of the company, also Lacked knowledge of the activities and positions they played, in this way several sessions will be held in which they will be given general information of the company to generate fidelity with the organization, on the other hand they were taught sessions that instructed to the employees on the way in which it worked its Department and the activities that each job required for its operation.

Within the results obtained an improvement in the performance of each post and the fulfillment of the activities in time and form.

One of the recommendations for the general manager is that it continues to apply this type of training within the production area and that it raises specific goals to be able to develop these programs in the other areas of the organization.

Keywords.

Recruitment, selection, induction, training.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.

La administración constituye la manera de hacer que las cosas se hagan de la mejor forma posible, mediante los recursos disponibles a fin de alcanzar los objetivos. La administración incluye la coordinación de recursos humanos y materiales para lograr los objetivos. (Chiavenato 2007).

De esta manera es como Idalberto Chiavenato nos presenta la manera en que se debe efectuar una buena administración, coordinando los recursos humanos y materiales, para efectos de la presente investigación, el enfoque primordial serán los recursos humanos, o capital humano, del cual dependen en su totalidad las organizaciones para efectuar sus demandas y cumplir con los objetivos planteados.

Una manera efectiva de coordinar adecuadamente los recursos humanos, es mediante la capacitación.

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. (Chiavenato 2007).

Objetivo de la investigación.

Determinar las necesidades que presente la empresa Joma empalmados con respecto a su capital humano.

Estructura general de la tesina.

A continuación, se presenta de manera resumida la estructura general de la investigación.

Capítulo 1, comprende la revisión y análisis de la literatura relevante, se identifica el problema a resolver y se plantean los objetivos a seguir, se formula una hipótesis en caso de aplicar y se describen las limitantes y los alcances que el proyecto puede alcanzar.

Capítulo 2, se describe toda la metodología a emplearse en la investigación, se presenta el tipo de estudio, el enfoque que llevara la investigación y su diseño a implementarse.

Capítulo 3, comprende todo el desarrollo que se efectuara a partir de los objetivos planteados y la metodología descrita a utilizar, para comprobar la hipótesis planteada.

Capítulo 4, se describen todos los resultados obtenidos a través del desarrollo efectuado y se generan conclusiones que ayudaran a comprender y enfocar líneas futuras.

1.1 Marco Teórico y Estado del Arte.

1.1.1 Marco Teórico.

Según (Gary 2009) “la administración de recursos humanos juega un papel crucial en cualquier empresa, varios expertos coinciden en que hay cinco funciones básicas que desempeñan: la planeación, la organización, la integración, la dirección y el control”.

Algunas de las actividades específicas según (Gary 2009) son “**Planeación:** Establecer metas y normas; elaborar reglas y procedimientos; desarrollar planes y pronósticos. **Organización:** Asignar una tarea específica a cada subordinado. **Integración:** Determinar qué tipo de personal se debe contratar”.

“La planeación de personal es el proceso de decisión respecto a los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo.” (Chiavenato 2007).

- **Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio.**

Las necesidades de personal son una variable dependiente de la demanda estimada del producto o del servicio. (Chiavenato 2007).

- **Modelo basado en segmento de puestos.**

Este modelo también se enfoca en el nivel operativo de la organización. Es una técnica de planeación de personal utilizada por las empresas grandes. (Chiavenato 2007).

- **Modelo de gráfica de reemplazo.**

Muchas organizaciones utilizan gráficas de reemplazo u organigramas de carrera. Es una representación gráfica de quién sustituye a quién, si se presenta la eventualidad de una vacante futura dentro de la organización. (Chiavenato 2007). La ilustración 2, muestra una estructura básica de cómo se puede implementar y las características que esta debe contener.

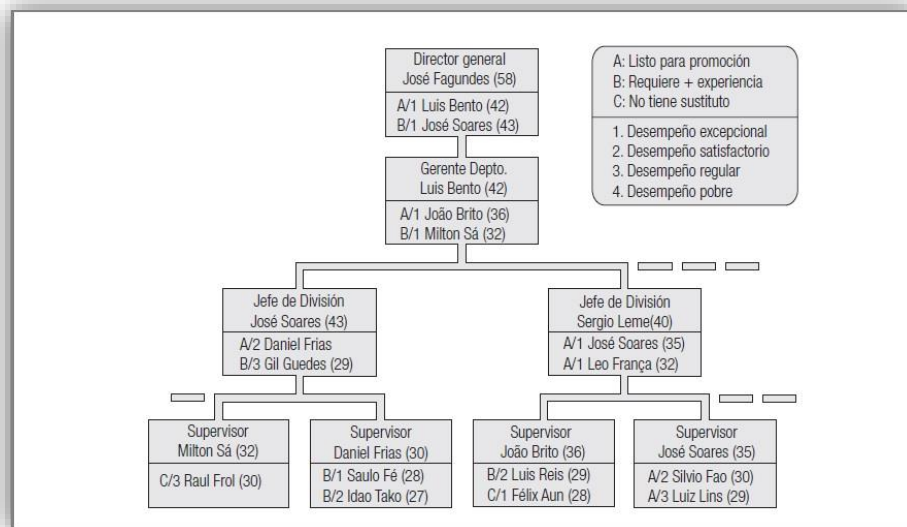


Figura 1, Modelo de gráfica de reemplazo, (Chiavenato 2007).

- **Modelo basado en el flujo de personal.**

Es un modelo que describe el flujo de personas hacia el interior, dentro y hacia fuera de la organización. (Chiavenato 2007). La ilustración 3, muestra un ejemplo simple de este modelo.

Nivel	Número inicial	Separaciones (-)	Transferencias (-)	Ingresos (+)	Promociones (+)	Número final (=)
Dirección	4	1			1	4
Gerencia	12	2			1	11
Jefaturas	30	4	1	3	1	29
Operaciones	360	12	18	25	1	356

Figura 2, Modelo basado en el flujo de personal, (Chiavenato 2007).

- **Modelo de planeación integrada.**

Este modelo está representado en la figura 2.

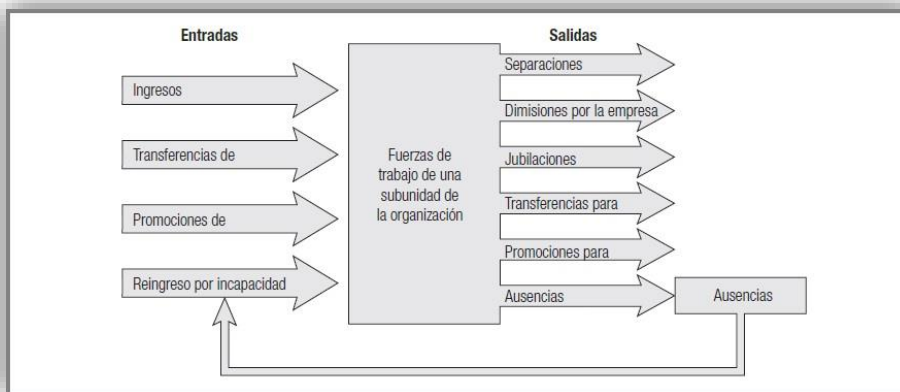


Figura 3, Modelo de planeación integrada, (Chiavenato 2007).

1.1.2. Definición de ARH.

Para comprender mejor el significado de **Administración de Recursos Humanos** a continuación podrán leer algunas definiciones de distintos autores.

Según (Bayo 2002) “las personas que laboran en una empresa son uno de los activos más importantes de ésta, así como uno de los factores determinantes en su progreso”. Por otro lado, también menciona que “las cualidades, actitudes y comportamiento de los empleados en conjunto con otros factores, desempeñan un rol muy importante en la determinación del éxito de ésta”.

(Dessler 2001) define a la Administración de Recursos Humanos como “las políticas y las prácticas que se requieren para llevar a cabo los aspectos relativos a las personas o al personal del puesto administrativo que se ocupa” (p.2).

Por otro lado, (Chiavenato 2000) define a la ARH como un área interdisciplinaria, que involucra conceptos de “psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, ingeniería de sistemas, cibernética, etc.” (p.149)

Por último, (Shamil 2001), hace referencia a la definición que maneja el Instituto de la Administración del Personal, el cual dice que “la ARH es la parte de la administración que tiene que ver con las personas y el trabajo, así como con sus relaciones con la empresa y que su principal objetivo es unir a todos los hombres y mujeres que laboran en la organización, para que, de esta forma, ésta logre ser lo más efectiva posible”.

1.1.3 Importancia de la ARH.

(Gary 2009) indica algunos de los motivos por los cuales la administración de personal debe ser importante para los gerentes.

- Evitar contratar a la persona equivocada para un puesto.
- Tener una alta rotación de empleados.
- Que su personal no haga su mejor esfuerzo.
- Perder tiempo en entrevistas inútiles.
- Que su empresa sea demandada por acciones discriminatorias.

1.1.4 Análisis de puestos.

(Gary 2009) nos dice que “**el análisis de puestos** es el procedimiento para determinar las obligaciones de éstos y las características de la gente que se contratará para cubrirlos. El análisis proporciona información que se utilizar para elaborar las **descripciones de los puestos** y las **especificaciones del puesto**”

(Gary 2004) por su parte dice que “el **análisis del puesto** es el primer paso. Se preparan las descripciones del puesto y generalmente son la base de las clasificaciones que se hacen.”

Por otro lado, (Wether and Davis 2008) dice que “la información sobre los puestos y los requisitos para llenarlos se obtienen a través de un proceso denominado *análisis de puestos*, en el cual los *analistas de puestos* recaban la información sobre diferentes trabajos de manera sistemática, la evalúan y organizan”.

Un documento que ayuda al análisis de puestos es el *organigrama* con el cual opera la institución. Éste permite conocer de manera gráfica la ubicación de cada puesto, su interrelación y las líneas jerárquicas y de comunicación. Muestra la estructura organizativa de las unidades administrativas de una organización, sus relaciones, la clasificación oficial de sus funciones y la jerarquía que le corresponde.

Obtención de la información para el análisis de puestos.

(Wether and Davis 2008) opinan que “tanto las razones como los resultados del trabajo se deberán dar a conocer en todos los niveles, haciendo pública una descripción específica de su función, lo que evitará desconciertos y rumores entre los empleados y garantizará su colaboración”. Cuando esto no ocurre, los empleados pueden considerarse amenazados y resistirse a cooperar en el proceso de obtención de información.

Una vez que los empleados comprenden el objetivo de obtener información para el análisis de puestos y que el analista posee un grado adecuado de conocimiento sobre el entorno, la organización, el trabajo y los empleados, puede:

- Identificar los puestos que es necesario analizar.
- Desarrollar un cuestionario para el análisis del puesto.
- Obtener información para el análisis del puesto.

Uso de la información del análisis de puestos.

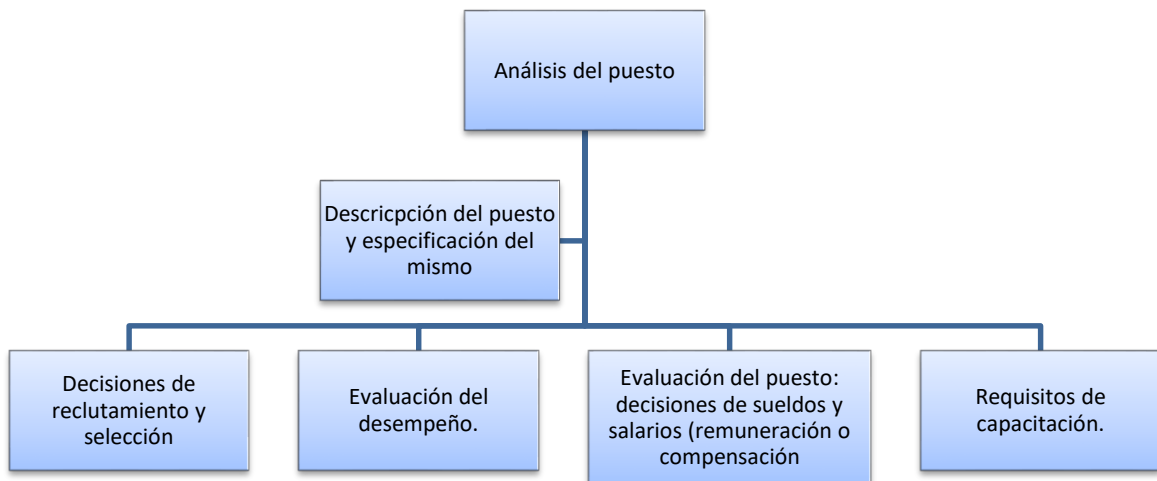


Figura 4, Usos de la información del análisis de puestos, (Gary 2009).

Como se resume en la figura 4 los jefes utilizan la información del análisis de puestos para respaldar varias actividades de la administración de recursos humanos.

1.1.5 Planeación y reclutamiento de personal.

El análisis de puestos define las obligaciones y los requisitos de los puestos de la empresa. El paso siguiente consiste en reclutar y seleccionar empleados.

Como menciona (Chiavenato 2007) “Como el reclutamiento es una función de staff sus medidas dependen de una decisión de línea, que se oficializa a través de una especie de orden de servicio, generalmente denominada requisición de empleo o requisición de personal”.

Planeación y pronóstico.

El proceso de reclutamiento y selección se inicia con la **planeación de empleo o de personal** que es el proceso por medio del cual la empresa decide cuáles puestos cubrirá y cómo lo hará.

(Chiavenato 2007) menciona que: “La planeación de personal es el proceso de decisión respecto a los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo”.

Análisis de las tendencias.

Según (Dessler 2001) “con el **análisis de las tendencias** se estudian las variaciones de los niveles de empleo de la empresa durante los últimos años. Ofrece un estimado inicial de las futuras necesidades de personal”.

Reclutamiento interno y externo.

En razón de su aplicación, el reclutamiento es interno o externo.

(Chiavenato 2009a) comenta que: “**el reclutamiento interno** actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización —colaboradores— para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras”.

(Chiavenato 2009a) menciona que: “**el reclutamiento externo** actúa en los candidatos que están en el MRH y, por tanto, fuera de la organización, para someterlos a su proceso de selección de personal”.

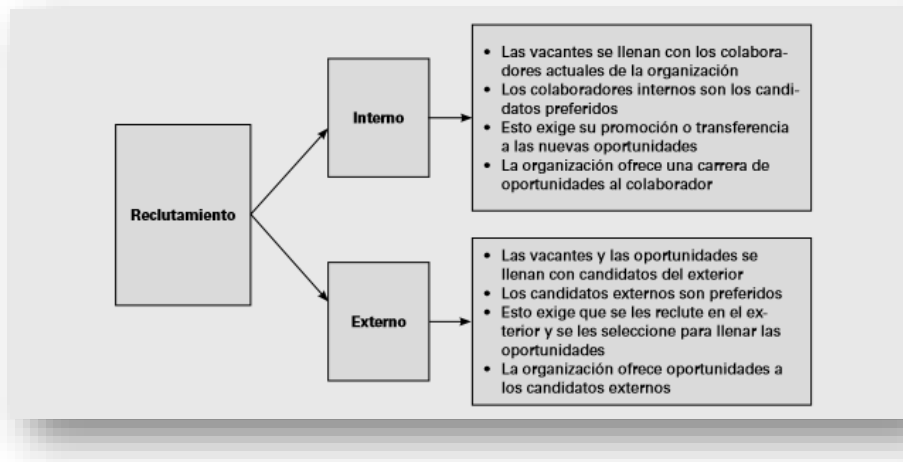


Figura 5, Reclutamiento interno y externo, (Chiavenato 2007).

1.1.6 Las pruebas y la selección de empleados.

En este apartado se explicará la forma de utilizar diversas herramientas y técnicas para seleccionar a los mejores candidatos para el puesto.

(Chiavenato 2009a) dice que “la selección de personal funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas”.

(Gary 2009) dice que “la selección de empleados correctos es importante por tres razones: desempeño, costos y obligaciones legales”.

Conceptos básicos de la aplicación de pruebas.

(Gary 2004) indica que “una prueba es una muestra del comportamiento de un individuo; y algunas pruebas reflejan más fielmente que otros determinados comportamientos”.

Tipo de pruebas.

(Gary 2009) por su parte menciona que “por comodidad es posible clasificar las pruebas según midan habilidades cognitivas (mentales), motoras y físicas, personalidad e intereses, así como rendimiento”.

1.1.7 Entrevistas a candidatos.

(Chiavenato 2009). Dice que” la entrevista de selección es la técnica más utilizada. Puede servir para: tamizar a los candidatos al inicio del reclutamiento si se emplea como entrevista personal inicial para la selección”.

Tanto Chiavenato como Dessler mencionan las entrevistas estructuradas y sin estructura. “Una entrevista estructurada y con una ruta preestablecida tiende a obtener respuestas definidas y cerradas. Por tal motivo, pierde profundidad y flexibilidad y resulta limitada”. (Chiavenato 2009a).

Por otra parte, tenemos “las entrevistas no estructuradas o no dirigidas, en estas el gerente no sigue un formato establecido. La falta de estructura permite que el entrevistador haga preguntas de seguimiento y profundice en puntos de interés conforme éstos surgen”. (Gary 2009)

1.1.8 Capacitación y desarrollo de empleados.

“Cuando el ejecutivo se ve en la necesidad de cubrir esas funciones en culturas diferentes, logra una comprensión amplia de la organización y del entorno en que opera”. (Wether and Davis 2008).

Proceso de capacitación.

(Chiavenato 2009b) enfoca que “la capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas:

1. El diagnóstico.
2. El diseño.
3. La implantación.

4. La evaluación”.

Mientras tanto (Gary 2009) menciona que “los programas de capacitación consisten de cinco pasos: El primero, el paso del *análisis de las necesidades*, identifica las habilidades específicas que se requieren para desarrollar el trabajo”.

La ilustración 9 representa el ciclo de la capacitación. En realidad, las cuatro etapas de la capacitación implican el diagnóstico de la situación, la decisión en cuanto a la estrategia para la solución, la implantación de la acción y la evaluación y el control de los resultados.

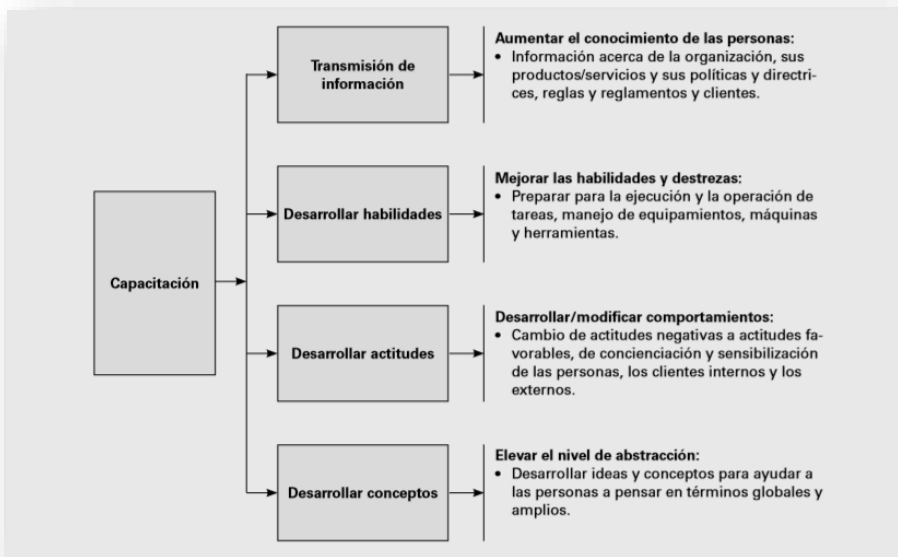


Figura 6, Las cuatro etapas del proceso de capacitación, (Chiavenato 2009).

1.1.3 Estado del Arte.

En términos generales, las empresas en México, enfocadas hacia cualquier sector, sufren de ciertas deficiencias con respecto a su capital humano, pocas son las empresas que desarrollan y toman como eje principal el capital humano, para poder desarrollar con éxito sus funciones y metas establecidas.

La poca importancia que la mayoría de las empresas le da a su capital humano, se ve reflejado en todos los problemas en los que se ven envueltas las organizaciones, el número de estudios e investigaciones relacionados con el capital humano en las organizaciones en México es abundante, sin importar el giro que la empresa desarrolle, estas investigaciones se ven enfocadas en el impacto que el capital humano proporciona, cuando este se desarrolla de manera eficaz.

De acuerdo con dicha evidencia, a continuación se presenta el estado del arte con las siguientes investigaciones realizadas en empresas mexicanas.

Con respecto al capital humano, en su tesis de maestría (Tobías 1999) realizada en Monterrey, Nuevo León, a nueve empresas del ramo textil, implementa un modelo para el desarrollo del capital humano enfocado en la industria textil, en este modelo expone que: Los seres humanos son la esencia de cualquier organización, ellos con su capacidad integral pueden dirigir, colaborar o modificar su área organizacional, es decir, ellos son los responsables de: 1) realizar eficiente o deficientemente las labores y funciones diarias, como por ejemplo, funciones directivas, funciones administrativas o funciones operativas, 2) planear cambios pequeños significativos en sus áreas de trabajo. Estos cambios pueden ser de carácter tecnológico, estructurales o administrativos, 3) diseñar un nuevo sistema, un nuevo proceso o establecer una nueva área funcional que modifique radicalmente la organización. (Tobías 1999, 59).

Dentro de este modelo menciona ciertos elementos principales por los cuales se debe conformar y aplicar este modelo, uno de los cuales describe que: Un sistema de motivación y recompensas efectivo refuerza los valores, actitudes y comportamientos relevantes para la organización, incrementando el compromiso sincero con ellos.

Para lograr que éste sistema sea efectivo, es necesario que los indicadores con los que se evalúa al personal (individual y grupal) y bajo los que se establece la recompensa y motivación de las personas sean consistentes con los valores, actitudes y comportamientos que se desean promover. Los premios y recompensas facilitan la satisfacción de los empleados, conservando en ellos la inquietud de desarrollar las habilidades y actitudes personales necesarias para alcanzar el comportamiento ideal. (Tobías 1999).

Con esta afirmación se confirma que la hipótesis 2, donde describe que las técnicas y programas de motivación ayudan en el desarrollo del personal y en la retención de este, se encuentra en lo correcto.

Los resultados obtenidos por este modelo demuestran que un sistema de motivación y recompensas consistía principalmente en estímulos económicos, de las nueve empresas donde se aplicó este modelo el 67% aplicaba este tipo de estímulos con éxito.

(Salazar 2009) enfocó su investigación de maestría en las necesidades de capacitación de la empresa Foilmex S.A. de C.V.

Su investigación se encuentra generalizada para todas las áreas de la empresa, mientras que esta investigación se centrara específicamente en el área de producción (área operativa), el hecho de que esa investigación se encuentre aplicada de forma general a la organización no desvía en ningún momento el objetivo principal de capacitar al personal para mejorar el funcionamiento de la organización.

Dentro de este programa de capacitación, primero presenta de manera general los procedimientos que se efectúan dentro de cada área para el cumplimiento de sus objetivos. Posteriormente realiza un análisis de puestos con la finalidad de determinar las actividades individuales de cada empleado, seguido de esto aborda específicamente las capacitaciones que implementara a cada área para el mejoramiento de prácticas y logro de objetivos.

Finalmente especifica la etapa de evaluación, en la cual determina si la capacitación está resultando positiva para la organización.

Parte de las conclusiones obtenidas por esta investigación son las siguientes:

Los hallazgos encontrados en la investigación documental y de campo realizada, permitieron fundamentar que el capital humano es un factor primordial para el logro de

metas y objetivos dentro de cualquier organización independientemente de su tamaño en el sector económico, pues es, sin duda, el factor que ayudará en su accionar y en la generación de un valor agregado al producto o servicio que otorgue al público.

Ahora bien, si se cuenta con un capital humano capacitado, este será de mucha ayuda para el éxito de la organización para la cual pertenezca, pues es quien puede generar menos errores al producir y generar un servicio que satisfaga las necesidades del consumidor. (Salazar 2009, 119).

Con esta conclusión, podemos decir que los resultados obtenidos confirman la hipótesis 1 propuesta para esta investigación, en la cual describe que: se espera que la administración de personal a través de un reclutamiento interno y capacitación influya positivamente en el desempeño de los empleados en el área de producción.

Por último otro factor fundamental dentro de esta investigación realizada por (Salazar 2009) determinó que la mayor parte de la capacitación se realizó en el área de producción, teniendo en cuenta que esa capacitación fue un pilar importante para la organización, pues los resultados obtenidos generaron mayor productividad en los productos que ahí se realizan.

(Leal 1998), centró su investigación de maestría en empresas medianas y grandes, de las más importantes del estado de Monterrey, para determinar cuáles son los métodos más relevantes del reclutamiento y selección que utilizan en dichas empresas, cabe destacar que su investigación se dirigió a personal profesional y de confianza.

Su estudio pudo revelar que dentro de las fuentes de reclutamiento más utilizadas se encuentra la interna con 24% seguido por las agencias de colocación con 22% siendo esta de tipo externa.

También la investigación determina que:

Los procesos más utilizados para la selección de personal por las compañías analizadas fueron los siguientes:

Entrevista personal (aplica para todas las compañías analizadas)

Pruebas psicométricas (aplica para 11 compañías, de las 12 analizadas)

Examen técnico o de conocimientos (aplica para 11 compañías)

Investigación socio – económica y laboral (aplica para 10 compañías)

Cartas de recomendación (aplica para 8 compañías)

Referencias personales (aplica para 8 compañías)

Examen médico (aplica para 6 compañías)

Referencias bancarias y personales (aplica para 5 compañías)

(Leal 1998).

En su tesis de maestría (Paulin 2013), presenta un programa de capacitación con el objetivo de hacer frente a las necesidades que presenta la empresa “Laboratorio de contactología S.A. de C.V.”.

El autor sugiere un contenido específico para la elaboración del programa de capacitación que a continuación se muestra:



Figura 7, Contenido de los programas de capacitación, (Paulin 2013).

Dicho contenido menciona debe ser aplicado de acuerdo a las capacidades y necesidades que la empresa presente. Ahora bien dentro su investigación menciona que para la elaboración de dicho programa de capacitación, este requiere de ciertos elementos que se deben obtener con anterioridad para poder elaborar el programa de capacitación. Los requisitos que presenta el autor, se muestran a continuación:

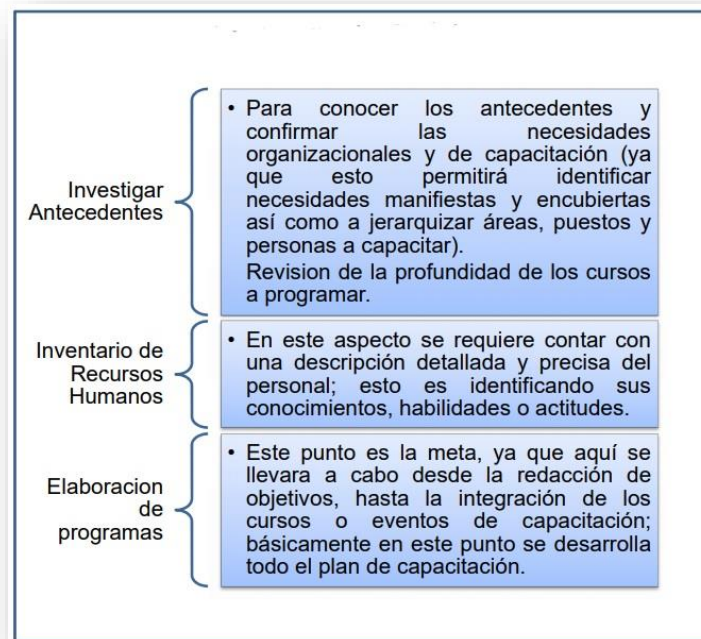


Figura 8, Requisitos para un programa de capacitación, (Paulin 2013).

Parte de los resultados obtenidos por el autor son los siguientes:

Al lograr que los trabajadores confiaran en el proceso y la garantía de confidencialidad de sus respuestas, se obtuvieron datos genuinos en los que se pudo determinar que los mismos trabajadores buscaban, necesitaban y deseaban aprender nuevas cosas, pero que no habían recibido apoyo.

Al término de este trabajo de investigación, se logró el objetivo general planteado al integrar un programa de capacitación diseñado para mejorar el desempeño de los trabajadores del Laboratorio de Contactología. (Paulin 2013).

De manera general el autor concluyó que la capacitación del personal fue de suma importancia ya que logró mejorar el desempeño del personal. Es de esta manera como se puede decir que la hipótesis 1 mencionada en esta investigación puede ser viable para su comprobación en esta investigación.

Por último a continuación se muestran una serie de recomendaciones que el autor realizó, que van dirigidas no solo a la empresa de dicha investigación.

Es importante que las Pymes, y en este caso específico, el Laboratorio de Contactología, atienda sus necesidades de capacitación y no solo se enfoque en adiestrar o entrenar a su personal para realizar determinada actividad; ya que como se observa se corre el riesgo de que la empresa se coloque en una situación delicada y se exponga no solo a perder clientes o gastar en un exceso de rotación de personal sino hasta desaparecer del mercado. (Paulin 2013).

1.2 Planteamiento del problema.

Dentro de las organizaciones el capital humano juega un papel intrínsecamente importante para el desarrollo de objetivos y el éxito de la organización, como afirman Shaun Tyson y Alfred York “la clave para lograr el éxito de una empresa consiste en que en ella se dé una administración efectiva de los recursos humanos, el elemento más importante y valioso de una organización.” (Tyson 1989, bk. Administracion de personal).

Sin embargo aun teniendo en cuenta estas aseveraciones, en la actualidad y desde hace ya varias décadas la situación del capital humano dentro de las organizaciones en México no se encuentra en las mejores condiciones para propiciar el buen desarrollo de éstas, de acuerdo a un informe del Foro Económico Mundial (World Economic Forum, WEF, por sus siglas en ingles), posicionó a México en el puesto número 58, de un total de 124 países evaluados, en el índice de capital humano 2015. Esto evidencia el gran problema que las organizaciones enfrentan en la actualidad, dando a conocer un estancamiento de capital humano.

La empresa Joma Empalmados, situada en el estado de México, también se ve envuelta sin lugar a dudas en la situación actual del país, denotando problemas con el personal, que perjudican de manera significativa a la organización, el absentismo laboral, la mala comunicación entre los empleados, el poco interés de estos para asumir los cargos operativos dentro de la línea de producción, desemboca en un rendimiento deficiente dentro de la organización.

De esta manera es preciso analizar la situación real en la que se encuentra la organización con respecto al capital humano, desarrollar y/o establecer estrategias o acciones que contrarresten todas estas problemáticas, para poder optimizar el desarrollo de capital humano en la organización Joma Empalmados.

1.2.1 Pregunta de investigación.

¿Qué métodos o herramientas se pueden implementar dentro de una organización para la optimización del capital humano?

1.3 Objetivos.

Objetivo general.

Asignar el capital humano acorde a las necesidades de la empresa Joma Empalmados a partir de un diagnóstico general de la empresa para determinar las estrategias a efectuar.

Objetivos específicos.

- Elaborar un diagnóstico de la situación actual de la empresa Joma Empalmados, con respecto a su capital humano.
- Desarrollar técnicas de reclutamiento y selección de nuevos empleados.
- Elaborar un programa de inducción y capacitación dirigido a personal nuevo o en proceso de rotación.

1.4 Definición de variables.

- Matriz FODA.
- Diagnóstico de mercado.
- Diagnóstico de personal.
- Encuestas.

1.5 Hipótesis.

Hipótesis 1.

La administración de personal a través de un buen reclutamiento interno y capacitación influirá positivamente en el desempeño de los empleados en el área de producción.

Hipótesis 2.

Las técnicas y programas de motivación ayudan en el desarrollo del personal y en la retención de éste.

1.6 Justificación del Proyecto.

La realización de este proyecto tiene como finalidad poder brindar a la empresa Joma Empalmados las herramientas, técnicas y estrategias necesarias para desarrollar dentro de la organización la asignación correcta del capital humano en el área operacional, así como su desarrollo dentro de la misma.

Es de gran utilidad e impacto en una organización el poder tener una buena gestión y administración de personal, esto ayuda a la organización al cumplimiento de sus metas e indudablemente se ve reflejado en el desempeño de sus actividades y el éxito de la misma.

La importancia de este proyecto radica en los resultados que se obtengan a partir de los métodos a implementar en las áreas deficientes con respecto a su personal, de esta manera la información y resultados obtenidos serán canalizados a las personas competentes dentro de la empresa.

1.7 Limitaciones y Alcances.

Limitaciones.

- Este proyecto solo será implementado durante un periodo de cuatro meses.
- La empresa no cuenta con un departamento de recursos humanos, con el cual poder coordinarse para la aplicación y desarrollo de dicho proyecto.

- Por políticas de la empresa se tiene restricción a cierta información que pudiera ayudar en la elaboración de este proyecto.

Alcances.

- Se determinará la situación actual de la empresa, a partir de un diagnóstico general (matriz FODA) y las necesidades de capital humano que ésta presente.
- A partir del diagnóstico se determinarán estrategias que ayuden a contrarrestar las problemáticas encontradas.
- Se elaborará un manual de reclutamiento y selección para ayudar a la organización en la búsqueda de los prospectos que mejor se adapten a las necesidades de la misma.
- Se aplicará un programa de capacitación en el área de producción, con la finalidad de resolver los problemas que presenta esa área con respecto al capital humano.

1.8 La Empresa (Joma Empalmados).

Joma empalmados es una empresa 100% Mexicana con 13 años de experiencia, dedicada a brindar productos y servicios especializados en caja plegadiza, corrugado, micro corrugado, exhibidores y material de punto de venta.

Joma está constantemente encaminada a la mejora continua, poniendo en práctica el concepto de manufactura esbelta y ha logrado consolidarse fuertemente en el mercado basándose en su filosofía y en el cumplimiento de objetivos.

Misión:

Proveer el mejor servicio de maquila de empalme, siendo una empresa comprometida con la calidad, productividad y responsabilidad con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

Visión:

Ser uno de los proveedores más confiables de maquila de empalme en la ciudad de México y área metropolitana en un mediano plazo.

Valores:

Calidad. Es la forma en la que producimos y desarrollamos nuestros productos y servicios.

Puntualidad. El resultado de la toma de decisiones oportunas para cumplir con los compromisos y objetivos.

Responsabilidad. Para cumplir cada uno de nuestros acuerdos con todos los clientes y colaboradores.

Creatividad. Para el desarrollo de nuevos métodos y técnicas durante nuestros procesos de máquina.

Respeto. Por nuestros clientes, colaboradores y circunstancias del día a día.

1.9 Organización de la tesina.

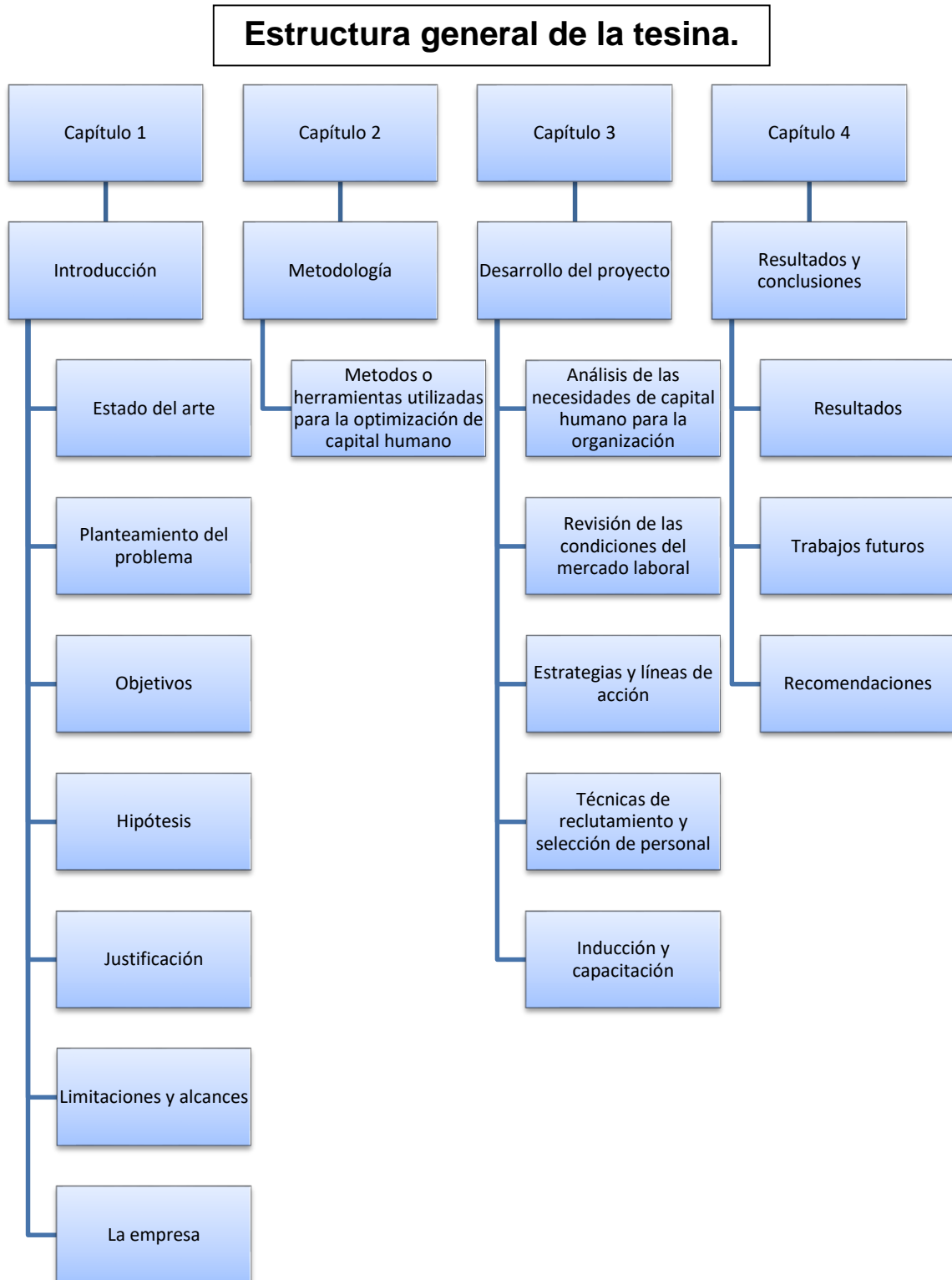


Figura 9, Estructura general de la tesina, (Elaboración propia).

CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA.

En este capítulo se describe la metodología utilizada para poder abordar esta investigación y dar solución a la problemática presentada por la empresa Joma empalmados, para posteriormente poder presentar los resultados obtenidos.

Se define la metodología de la investigación como, “un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema.” (Hernández, Fernández, and Baptista 2014).

2.1 Tipo de estudio.

De acuerdo con (Jiménez Rosa 1998), existen tres tipos de investigaciones, las exploratorias, las descriptivas y las explicativas.

A continuación se muestra brevemente el tipo de investigación que se utilizó:

Los estudios descriptivos se sitúan sobre una base de conocimientos más sólida que los exploratorios. En estos casos el problema científico ha alcanzado cierto nivel de claridad pero aún se necesita información para poder llegar a establecer caminos que conduzcan al esclarecimiento de relaciones causales. El problema muchas veces es de naturaleza práctica, y su solución transita por el conocimiento de las causas, pero las hipótesis causales sólo pueden partir de la descripción completa y profunda del problema en cuestión. (Jiménez Rosa 1998).

2.2 Enfoque de investigación.

Existen dos tipos de enfoques en la investigación, cuantitativo y cualitativo, de acuerdo con (Hernández, Fernández, and Baptista 2014), Ambos enfoques emplean procesos cuidadosos, metódicos y empíricos en su esfuerzo para generar conocimiento, por lo que la definición previa de investigación se aplica a los dos por igual.

Para fines de esta investigación se empleó el enfoque cuantitativo, ya que se basa en la definición de una muestra como tal, la recolección de datos, análisis de los datos y elaboración de un reporte de resultados, entre otros pasos más.

2.3 Diseño de investigación.

El término diseño lo define (Hernández, Fernández, and Baptista 2014), cómo: plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema.

A su vez estos diseños se pueden presentar como una investigación experimental y no experimental.

En la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos. (Hernández, Fernández, and Baptista 2014).

La investigación no experimental se divide a su vez en transeccional o transversal y longitudinal.

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único (Liu, 2008 y Tucker, 2004). Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como “tomar una fotografía” de algo que sucede. (Hernández, Fernández, and Baptista 2014).

A su vez el diseño transeccional o transversal se divide en tres: exploratorios, descriptivos y correlacionales – causales.

Los diseños transeccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades, etc., y proporcionar su descripción. Son, por tanto, estudios puramente descriptivos y cuando establecen hipótesis, éstas son también descriptivas (de pronóstico de una cifra o valores). Por ejemplo: ubicar a un grupo de personas en las variables género, edad, estado civil o marital y nivel educativo. (Hernández, Fernández, and Baptista 2014).

En conclusión sobre el diseño de investigación será una investigación no experimental, transversal, descriptiva, se llegó a esta decisión después de haber analizado con detenimiento los tipos de diseños de investigación y de qué manera si se aplicaba y apegaba cada uno de ellos a esta investigación.

A continuación se muestra el diseño de investigación formulado para lograr comprobar las hipótesis y tratar de dar respuesta al planteamiento del problema y los objetivos determinados.

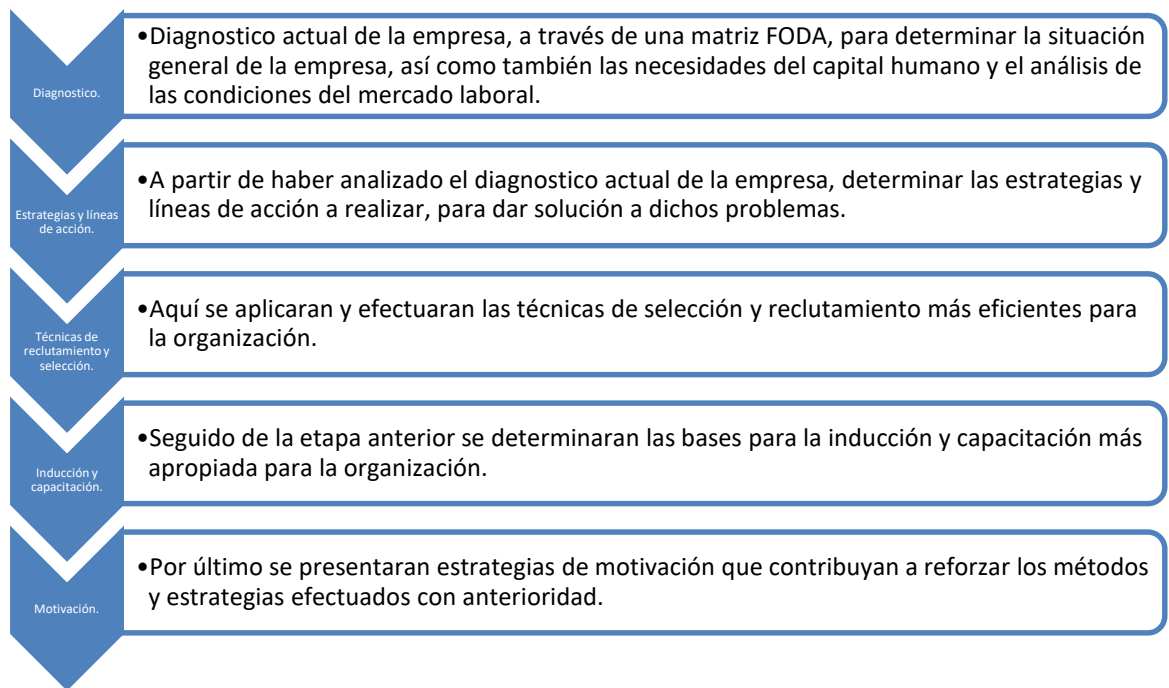


Figura 10, Diseño de investigación, (Elaboración propia).

2.4 Muestra.

La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población. (Hernández, Fernández, and Baptista 2014).

Por la naturaleza de esta investigación se optó por un muestreo no probabilístico, ya que las encuestas serán dirigidas a personal de la empresa seleccionado previamente.

Las muestras no probabilísticas, también llamadas muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección orientado por las características de la investigación, más que por un criterio estadístico de generalización. Se utilizan en diversas investigaciones cuantitativas y cualitativas.

Seleccionan individuos o casos “típicos” sin intentar que sean estadísticamente representativos de una población determinada. Por ello, para fines deductivos-cuantitativos,

cuando la generalización o extrapolación de resultados hacia la población es una finalidad en sí misma, las muestras dirigidas implican algunas desventajas.

La primera es que, al no ser probabilísticas, no es posible calcular con precisión el error estándar, es decir, no podemos determinar con qué nivel de confianza hacemos una estimación. Esto es un inconveniente si consideramos que la estadística inferencial se basa en la teoría de la probabilidad, por lo que las pruebas estadísticas en muestras no probabilísticas tiene un valor limitado a la muestra en sí, más no a la población. Es decir, los datos no pueden generalizarse a ésta. En las muestras de este tipo, la elección de los casos no depende de que todos tengan la misma posibilidad de ser elegidos, sino de la decisión de un investigador o grupo de personas que recolectan los datos.

La ventaja de una muestra no probabilística —desde la visión cuantitativa— es su utilidad para determinados diseños de estudio que requieren no tanto una “representatividad” de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de casos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema.

Para el enfoque cualitativo, al no interesar tanto la posibilidad de generalizar los resultados, las muestras no probabilísticas o dirigidas son de gran valor, pues logran obtener los casos (personas, objetos, contextos, situaciones) que interesan al investigador y que llegan a ofrecer una gran riqueza para la recolección y el análisis de los datos. (Hernández, Fernández, and Baptista 2014, 53:189).

2.5 Población.

Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. (Hernández, Fernández, and Baptista 2014).

Para fines de esta investigación, la población a utilizar será el personal de la empresa Joma Empalmados.

CAPÍTULO 3. DESARROLLO DEL PROYECTO.

3.1 Diagnostico actual de la empresa.

3.1.1 Matriz F.O.D.A.

En la siguiente tabla se muestran los factores que se detectaron en la empresa Joma Empalmados S.A. De C.V., considerando puntos internos y externos en los que se desenvuelve en la industria y el mercado.

FORTALEZAS.	OPORTUNIDADES.
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Buena relación con proveedores y colaboradores. ❖ Calidad excepcional en el producto. ❖ Experiencia en la industria del empalme. ❖ Precio. ❖ Ubicación. ❖ Conocimiento del mercado en el que se desarrolla. ❖ Servicio de excelencia al cliente. ❖ Utilización de materiales reciclados. ❖ Comprometidos con el medio ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Incursión en más lugares del mercado nacional. ❖ Surgimiento de nuevas tecnologías en el ramo, que propicien la creación de nuevos puestos en la organización. ❖ Aumento de clientes potenciales. ❖ Mercado internacional. ❖ Surgimiento de nichos más específicos que cubrir.
DEBILIDADES.	AMENAZAS.
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Falta de publicidad dentro de los distintos medios de comunicación. ❖ Falta de infraestructura para áreas de operación. ❖ Falta de orden en procesos internos. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Surgimiento de nuevos competidores. ❖ Inflación. ❖ Economía del país. ❖ Problemas de pago por parte de clientes.

❖ Problemas organizacionales.	❖ Baja calidad en materias primas por parte de proveedores.
❖ Absentismo laboral.	
❖ Mala comunicación entre empleados.	

Tabla 1, FODA, Joma Empalmados, (Elaboración propia).

3.2 Análisis de las necesidades de capital humano para la organización.

Para poder determinar las necesidades de capital humano de la empresa Joma Empalmados S.A. De C.V., primero debemos conocer de qué manera se encuentra estructurada y las funciones que se desempeñan en cada área. A continuación se muestra el organigrama empresarial de Joma Empalmados.

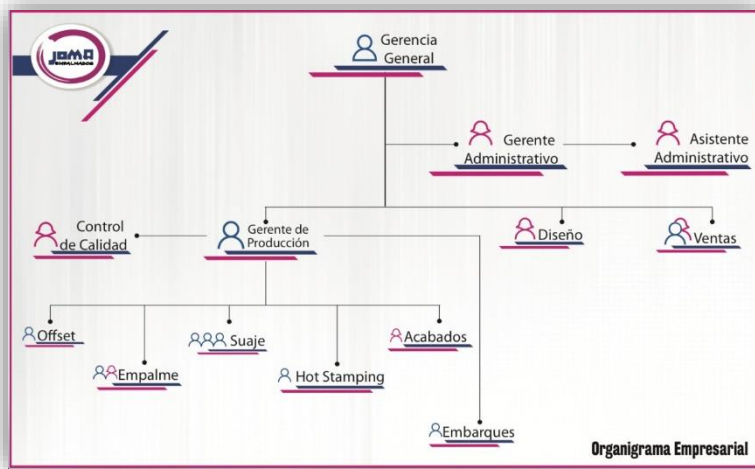


Figura 11, Organigrama empresarial Joma Empalmados, (Elaboración propia).

Como podemos observar en la figura 11, la empresa se encuentra conformada por personal administrativo, que se encargan de las distintas actividades dentro de las cuales se encuentran: ventas, compras, facturación, almacenamiento, diseño, calidad, etcétera. Por otro lado tenemos el personal en nivel operativo, el cual se encarga directamente de la producción y mano de obra.

3.2.1 Planeación de personal.

Teniendo en cuenta de qué manera está estructurada la empresa, se debe pasar a la planeación de personal, dentro de la planeación de personal existen distintos modelos, que ayudan a estructurar de manera eficiente las necesidades de una organización, estos modelos se adaptan dependiendo de las necesidades de la empresa, la estructura de la empresa o bien los fines que esta tenga.

De acuerdo con los modelos anteriores mencionados en el marco teórico y tomando en cuenta las necesidades que la empresa representa con respecto al capital humano, se llega a la conclusión, que el modelo de grafica de reemplazo es de mucha utilidad para la planeación de su personal, dado el caso, que es una empresa pequeña con problemas de ausentismo laboral acarreado a su vez problemas organizacionales.

En el apartado [Anexos](#) se encuentra parte del modelo de grafica de reemplazo.

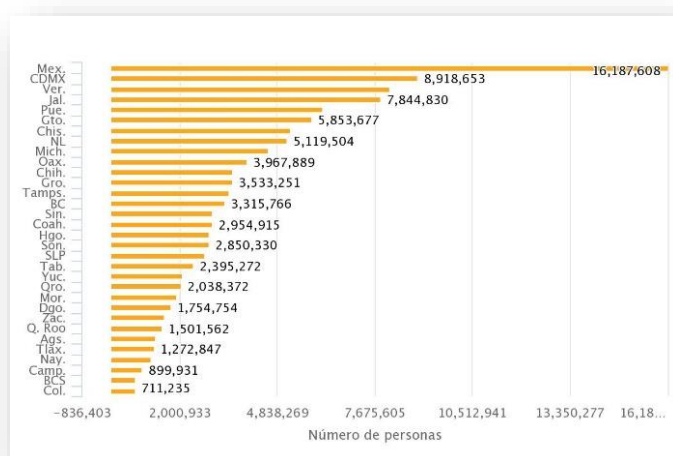
3.3 Condiciones del mercado laboral.

Para lograr observar las condiciones de mercado laboral, primero se debe delimitar a que sector de recursos humanos va dirigida la organización, para esto se debe entender las necesidades que requiere la organización con respecto al capital humano, como se pudo observar en el tema anterior de “necesidades de capital humano”, la organización requiere de un sector amplio que va desde escolaridad básica, hasta escolaridad superior, para poder cubrir diferentes áreas y departamentos de la organización.

La investigación del mercado laboral se centrará en el estado de México, tomando en cuenta los factores de número de población, niveles académicos y el porcentaje de personas que se encuentren laborando.

3.3.1 Población.

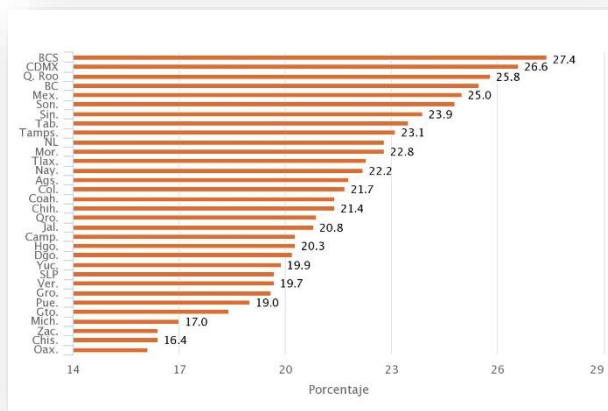
De acuerdo a datos obtenidos por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), la población total del estado de México hasta el año 2015 era de 16, 187,608 habitantes, como se puede observar en la siguiente gráfica.



Gráfica 1, Población total en viviendas particulares habitadas, (INEGI, 2015).

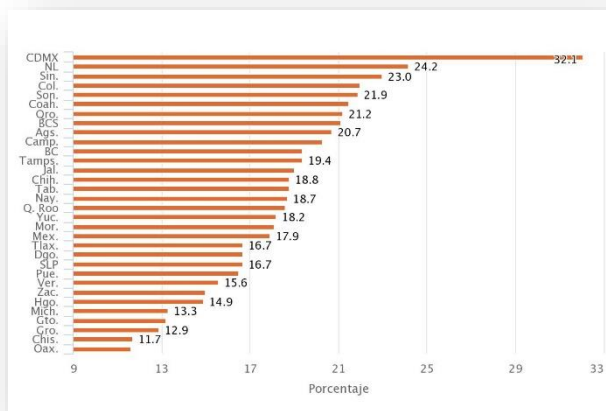
3.3.2 Características educativas de la población.

De acuerdo con cifras del INEGI el 25% de la población de 15 años y más en el estado de México cuenta con instrucción media superior, como se puede observar en la siguiente gráfica.



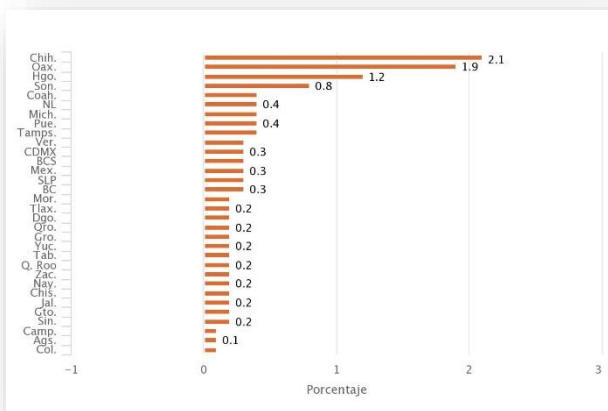
Gráfica 2, Porcentaje de la población de 15 años y más con instrucción media superior, (INEGI, 2015).

De acuerdo con cifras del INEGI un 17.9% de la población de 15 años y más en el estado de México cuenta con instrucción superior, como se puede observar en la siguiente gráfica.



Gráfica 3, Porcentaje de la población de 15 años y más con instrucción superior, (INEGI, 2015).

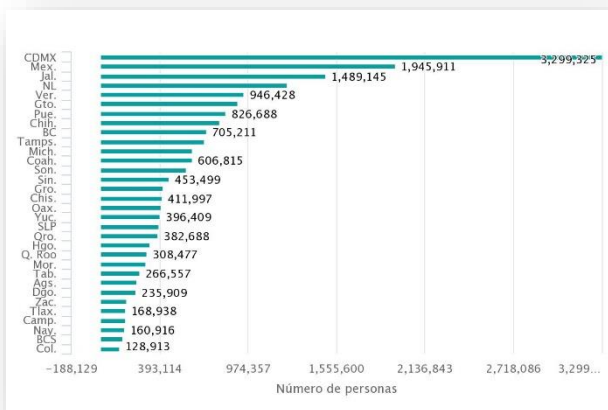
De acuerdo con cifras del INEGI el 0.3% de la población de 15 años y más en el estado de México cuenta con instrucción no especificada, como se puede observar en la siguiente gráfica.



Gráfica 4, porcentaje de la población de 15 años y más con instrucción no especificada, (INEGI, 2015).

3.3.3 Empleo y ocupación.

De acuerdo a cifras obtenidas por el INEGI el número de personas que se encuentra como personal ocupado hasta el 2008 es de 1, 945,911, como se puede observar en la siguiente gráfica.



Gráfica 5, Personal ocupado total, (INEGI, 2015).

Como conclusión de los datos presentados anteriormente, se puede determinar que el 0.3% de la población en el estado de México es apta para poder ocupar puestos de mano de obra no calificada, el 25% de la población para poder ocupar puestos intermedios dentro de una

organización y por último el 17.9% es apta para poder desempeñar niveles ejecutivos en una organización.

Todos estos datos son de vital importancia para poder determinar el sector al cual se deben enfocar los distintos perfiles que se encuentran en la organización y posteriormente desarrollar los distintos tipos de reclutamiento para cada área con respecto a su sector de capital humano.

3.4 Estrategias y líneas de acción.

Habiendo analizado rigurosamente las necesidades de capital humano que la empresa Joma Empalmados presenta y a su vez las condiciones de mercado laboral y resaltando los problemas que en esta se detectaron gracias al FODA implementado en dicha organización se llega a la conclusión de la implementación de distintas líneas de acción para contrarrestar los problemas detectados en la organización.

Dentro de las acciones a realizar en la empresa, se comenzara por la realización de un manual de reclutamiento y selección, con la finalidad de poder establecer las técnicas más adecuadas para la organización y de esta manera contar con las mejores herramientas para las contingencias que pudieran presentarse.

A partir de la elaboración de dicho manual se proseguirá a la etapa de inducción, capacitación y motivación en el área de producción, con la elaboración de un programa de capacitación que pueda establecer cambios significativos y mejoras dentro de la empresa.

3.5 Técnicas de reclutamiento y selección de personal.

3.5.1 Manual de reclutamiento y selección.

Caso práctico de la propuesta de un manual de reclutamiento y selección de personal para la empresa Joma Empalmados.

Proceso de reclutamiento.

Vacante.

Las vacantes surgen a partir de la necesidad de incorporar a un empleado en cierta área para que este desempeñe dichas actividades. Sabiendo esto el encargado del departamento debe tomar las medidas siguientes en cuanto se le presente el caso.

- Antes de disponerse a cubrir la vacante debe realizar las acciones necesarias para cubrir ese puesto con el personal que tenga a su disposición.
- Se debe evitar a toda costa no tomar acciones inmediatas.
- Los empleados que temporalmente cubran la vacante deben ser seleccionados cuidadosamente y teniendo en cuenta que son aptos para cubrir el puesto temporalmente.

Requisición de personal.

Habiendo surgido la vacante se redactará de manera formal una requisición de personal en la cual se describirán de manera detallada las funciones y características que el nuevo empleado debe cubrir.

Funciones del administrador ante la requisición.

Entrar en un dialogo profundo con la persona que este solicitando la vacante, para de este modo poder establecer la mejor acción para poder cubrir la vacante

Se debe actuar lo antes posible ante esta situación y tomar decisiones inmediatas para evitar el surgimiento de problemas dentro de la organización.

Perfil del puesto.

A continuación el encargado debe proceder a la elaboración del perfil del puesto que se debe cubrir para poder pasar a la etapa de reclutamiento, en este perfil debe incluir de

manera detallada todas las características, actitudes y aptitudes, así como también la edad, el sexo, educación o experiencia que se están buscando en el candidato, para de esta manera poder reclutar a los candidatos más idóneos para el puesto.

Reclutamiento.

En esta etapa se desarrollan las actividades que se deben realizar para poder obtener un buen número de candidatos que puedan cubrir la vacante que se desea.

Para esto se recurre a dos tipos de reclutamiento el interno y el externo.

Reclutamiento interno.

La primera fuente de reclutamiento que se debe tener en cuenta siempre es la interna, esto sirve para dar hincapié a los empleados, de que siempre serán los primeros en ser tomados en cuenta para poder tener un ascenso dentro de la empresa. Antes de tomar otras rutas como lo es el reclutamiento externo.

Para esto se lleva a cabo dentro de la empresa una circular con la descripción del puesto que se necesita cubrir o se convoca a una pequeña junta con los empleados interesados o los que puedan estar sujetos a cubrir está vacante, para que estén informados del proceso de reclutamiento que se llevara a cabo para esta vacante, como lo son los horarios de recepción de currículos u horarios de entrevistas que se efectuaran, todo esto para poder fortalecer las relaciones con los empleados y causar en ellos el factor de motivación que es de suma importancia en una empresa.

Dentro de las alternativas que se pueden efectuar también dentro de la organización para cubrir una vacante a través del reclutamiento interno existen:

Grafica de reemplazo.

En esta se tiene el registro de toda la fuerza de capital humano con la que cuenta la empresa, así como también una base de datos con los años de experiencia y que candidatos son los más aptos para poder ocupar la vacante disponible.

Reclutamiento externo.

En este tipo de reclutamiento tiene de cierta forma mayor ventaja que el reclutamiento interno, ya que este puede tener un mayor impacto y mayor obtención de candidatos para cubrir la vacante, para efectuar este reclutamiento se debe considerar la información

obtenida por las condiciones de mercado laboral a las cuales se debe dirigir la empresa para la obtención de empleados.

Las dos opciones que se consideraron como más idóneas para poner en práctica en la empresa Joma empalmados son:

Anuncios.

La colocación de anuncios en periódicos que abarquen toda la zona de Tlalnepantla, Estado de México, serán de suma utilidad si se requiere cubrir vacante de puestos operacionales, una de las opciones que mejor pueden contribuir a esto es el periódico “Adelante” uno de los más populares y con mayor recepción en el Estado de México.

Los precios que maneja este periódico para una publicación con duración de 7 días son de \$4500 y puede variar según la cantidad de información y el tamaño que se requiera utilizar.

Portales de empleo por internet.

Otra de las opciones para poder reclutar personal y una de las más efectivas en cuanto alcance, son los portales de internet, en la actualidad existen infinidad de páginas que ofrecen estos servicios tanto a las empresas como a las personas en busca de empleo, uno de los portales más destacables y con cifras y datos muy relevantes es OCC Mundial, en este portal se pueden publicar un perfil de puesto muy extenso y se pueden encontrar datos de suma importancia para una organización como datos estadísticos en cuanto edades, sexo, escolaridad, dominio de otro idioma, etcétera.

Un portal de empleo en internet puede ser de mucha ayuda cuando se requiere de personal administrativo y con niveles académicos superiores, los precios que maneja OCC Mundial son los siguientes:



Figura 12, Precios por publicaciones de empleos, (OCC, 2018).

Preselección.

Una vez terminada la etapa de reclutamiento, se procede a la siguiente etapa que es la etapa de preselección, en ella se tendrá un número significativo de candidatos que pueden llegar cubrir la vacante, la etapa de preselección sirve para revisar minuciosamente los perfiles de los candidatos y realizar un primer filtro en el cual se descartan todos aquellos que no cubren en un principio lo solicitado.

Habiendo seleccionado de primera instancia a un número de candidatos y logrando reducir de esta manera a muchos otros, los candidatos resultantes serán los prospectos idóneos para pasar a la siguiente etapa o filtro.

Entrevista de selección.

En esta etapa la cual deberá ser organizada cuidadosamente, estipulando fechas y horarios a los candidatos para poder ser entrevistados, se efectuaran entrevistas con una estructura de comunicación interpersonal, en las cuales solo se encontrará la persona encargada de realizar la entrevista y el candidato o entrevistado.

En esta etapa se tiene un mejor dominio por parte del entrevistador lo que es muy benéfico para la empresa ya que se puede tener un mejor contacto con el candidato, observando la manera en que este se desenvuelve e interactúa ante dicha entrevista.

Las entrevistas serán de suma importancia ya que aportaran datos relevantes y servirán como un primer paso para dar a conocer al candidato información de la empresa, así como también información general de la vacante.

Existen dos tipos de entrevistas que se pueden efectuar.

La primera es la entrevista dirigida, en la cual ya se tiene planeado con anterioridad todas las preguntas que se le realizaran al candidato.

La segunda es la entrevista libre, en la cual se efectúan preguntas abiertas con el fin de formular más preguntas al momento, de acuerdo a las respuestas que el candidato vaya ofreciendo, esto sirve para poder dar una mayor libertad y desenvolvimiento al candidato.

La elección del tipo de entrevista estará sujeta al gusto del administrador que realice dicha entrevista.

Dentro de la entrevista las preguntas más comunes que puede desarrollar son las siguientes:

- ¿Qué logros obtuvo durante su etapa escolar?
- ¿Cuáles fueron las causas para dejar de laborar en su empleo anterior?
- ¿Por qué quiere trabajar con nosotros?
- ¿Dónde y cómo te visualizan dentro de diez años?
- ¿Cuáles son tus metas a corto, mediano y largo plazo?
- ¿Tiene alguna responsabilidad que entre en conflicto con el puesto vacante?
- ¿Hace cuánto tiempo vive en esta dirección?
- ¿Algún pariente suyo trabaja para esta empresa?
- ¿Tiene algún defecto físico que, en su opinión, le impediría desempeñar ciertas tareas del puesto vacante?
- ¿Cuenta usted con medios de transporte adecuados para ir al trabajo?
- ¿Ha tenido alguna enfermedad importante (tratada o sin tratar) en los últimos diez años?
- ¿Alguna vez ha sido declarado culpable de un delito?

A continuación se muestran ejemplos de preguntas que pueden ser utilizadas dependiendo del puesto donde surja la vacante, para puestos operacionales, donde se requiere de

habilidades físicas y demás, o para puestos administrativos donde se requiere de liderazgo y una grado de conocimiento mayor.

Iniciativa- autonomía.

- ¿Qué has hecho en tu trabajo actual o pasado para que fuera más gratificante o efectivo?
- ¿Es éste el logro del que más orgulloso te sientes?
- Dame un ejemplo de una idea o sugerencia que le hayas propuesto a tu superior en los últimos meses. ¿Cómo fue? ¿Cómo la implementaste? ¿Cuáles fueron los resultados?
- ¿En qué ocasiones de tu trabajo actual sientes que tienes que consultar a tu jefe antes de actuar?
- ¿Cuál son las tareas que más te gustan hacer en tu trabajo actual? ¿Y las más aburridas?
- Cuéntame un ejemplo de un proyecto o idea que hayas llevado a cabo a pesar de las limitaciones u oposiciones de algunos compañeros de trabajo. ¿De qué se trataba el proyecto?
- Cuéntame algo que no te pidió nadie que hicieras en su momento y de lo que ahora te arrepientes.
- Cuéntame la última vez que no estuviste de acuerdo con una decisión de tu jefe.

Tabla 2, Cuestionario Iniciativa – autonomía, (FEVEC, 2013).

Dinamismo- energía.

- Dame un ejemplo de una tarea o proyecto que te haya demandado un esfuerzo importante durante un largo periodo de tiempo. ¿Cómo la emprendiste? ¿Cuál fue el resultado?
- ¿Cómo se desarrolla un día de trabajo típico? ¿Cuáles son los problemas diarios propios de tu trabajo? ¿Qué haces para resolverlos?
- ¿En qué situaciones laborales has sentido la necesidad de dejar una tarea sin resolver?

Tabla 3, Cuestionario Dinamismo - Energía, (FEVEC, 2013).

Orientación al cliente.

- Define para ti el concepto de atención al cliente.
- ¿De qué forma captas sus necesidades?
- Coméntame un episodio en el que pudiste brindar una óptima respuesta ante las demandas de un cliente.
- Descríbeme una situación en la que has tenido que trabajar duro para satisfacer el pedido de un cliente.
- ¿Qué has hecho para crear relaciones positivas con los clientes con los que interactúas?
- ¿Qué cambiarías de la actual política de tu empresa de atención al cliente?
- ¿Cuál ha sido el último cliente que has perdido? ¿Por qué razón? ¿Qué soluciones pudieron haberse implementado y no se hicieron?
- ¿Qué procedimientos utilizas para evaluar la satisfacción del cliente con respecto a los servicios prestados?
- ¿Recuerdas alguna mejora que has tenido que implementar por una insatisfacción particular de un cliente?
- Cuéntame la última vez que tuviste que convencer a un cliente de que aquello que te estaba solicitando iba en contra de sus propios intereses. ¿Cómo se manejan las objeciones de un cliente?

Tabla 4, Cuestionario Orientación al cliente, (FEVEC, 2013).

Capacidad de aprendizaje.

- Describe alguna situación laboral en la que te haya costado aprender algo. ¿Dónde residía la dificultad?
- ¿Cómo te mantienes informado de los cambios importantes en tu campo de trabajo?
- ¿Cuáles han sido los problemas a los que has tenido que adaptarte en tu trabajo actual?

Tabla 5, Cuestionario Capacidad de aprendizaje, (FEVEC, 2013).

Productividad.

- ¿Recuerdas alguna situación donde tu desempeño consideras que no fue todo lo exitoso que te hubiera gustado?
- Describe alguna situación que haya representado un auténtico desafío para ti.
- ¿Cuáles fueron los objetivos asignados para ti el año pasado? ¿Cuál fue el grado de cumplimiento?
- Comenta alguna situación en la que tu desempeño haya sido más alto que el promedio. ¿En base a qué parámetros lo mides? ¿A qué atribuyes el que haya sido así?

Tabla 6, Cuestionario Productividad, (FEVEC, 2013).

Adaptabilidad- flexibilidad.

- Supongo que habrás tenido que hacerte cargo de tareas que no eran usuales o propiamente tuyas. ¿Cómo las abordaste?
- En ocasiones las formas de actuar que son buenas en una situación dada dejan de serlo. ¿Te ha ocurrido esto alguna vez? ¿En qué situación?
- ¿Cuáles han sido las situaciones de cambio más importantes a las que te has enfrentado? ¿Qué aprendizaje sacaste de ellas?
- ¿Qué diferencias percibes entre tu anterior empleo y el actual? ¿Qué diferencias hay entre la cultura actual y la anterior? ¿Cómo te adaptaste a ese cambio?
- ¿Cómo te sientes cuando alguien censura alguno de tus comportamientos?

Tabla 7, Cuestionario Adaptabilidad - flexibilidad, (FEVEC, 2013).

Liderazgo.

- ¿En qué condiciones estaba tu equipo antes de que tú lo dirigieras? ¿Qué acciones implantaste para que tu equipo mejorara su desempeño?
- ¿Qué nivel de decisiones delegas en tu equipo y cuáles no?
- ¿Cómo motivas a tus colaboradores? ¿Qué métodos te han resultado ser los mejores?
- ¿Qué te hace ser un buen líder?
- ¿Qué procedimientos utilizas para evaluar a tus colaboradores? ¿Y para evaluar tú propio trabajo?
- ¿Qué estrategias utilizas para hacer que acepten tus ideas u objetivos?
- ¿Con qué frecuencia te reúnes con tus colaboradores? ¿Cómo se preparan esas reuniones?
- Describe una situación en la que has tenido que reprender a alguno de tus colaboradores por falta de rendimiento o porque había hecho algo que no estaba bien ¿Cómo se maneja esa situación?
- Ante una tarea compleja asignada al grupo al que coordinas, ¿Cómo lograste que todos respondieran?
- ¿Has tenido algún subordinado difícil de manejar? ¿Cómo se resolvió ese problema?
- ¿Cuentas con un plan de desarrollo de carrera para tus colaboradores? ¿En qué consiste?
- ¿Cómo detectas sus necesidades?
- Describe a tu jefe ideal.

Tabla 8, Cuestionario Liderazgo, (FEVEC, 2013).

Persuasión- Influencia.

- Descríbeme un logro importante que hayas obtenido siendo miembro de un equipo.
- ¿Cuáles son los aspectos que más valoras cuando trabajas en equipo?
- Cuéntame una situación en la que has tenido que trabajar con unos compañeros o jefe que no eran de tu agrado.
- ¿Con qué grupos o personas te has sentido más cómodo y has rendido mejor?

Tabla 9, Cuestionario Persuasión - influencia, (FEVEC, 2013).

Tolerancia a la presión.

- Describe la situación laboral más tensa que has tenido. ¿Cómo se resolvió?
- ¿Cómo tratas de descargar la presión diaria del trabajo y desconectar?
- Cuéntame alguna situación en la que has tenido que trabajar dentro de límites muy estrictos de tiempo.
- ¿Cuáles son las condiciones laborales más frustrantes para ti?
- ¿En qué condiciones laborales trabajas más eficazmente?

Tabla 10, Cuestionario Tolerancia a la presión, (FEVEC, 2013).

Estabilidad emocional.

- Describe una situación donde un aspecto personal haya influido en tu rendimiento profesional.
- Cuéntame una situación en la que admitiste públicamente haber cometido un error.

Tabla 11, Cuestionario Estabilidad emocional, (FEVEC, 2013).

Resolución de problemas.

- Descríbeme una situación en la que te fue difícil cumplir con lo que habías prometido. ¿Cómo se resolvió?
- Cuéntame la última vez que te enfrentaste a una situación difícil y cómo la resolviste.

Tabla 12, Cuestionario Resolución de problemas, (FEVEC, 2013).

Visión de sí mismo.

- ¿Qué aspectos de tu personalidad son los más valorados por las personas más cercanas a ti y qué otros suelen motivar el enfado de estas?
- ¿Cuáles son tus puntos fuertes y débiles?
- ¿Qué tienes que aprender cómo profesional? ¿Has tomado medidas para conseguir ese aprendizaje?

Tabla 13, Cuestionario Visión de sí mismo, (FEVEC, 2013).

Adecuación persona- puesto- empresa.

- ¿Cómo describirías tu situación de trabajo ideal?
- ¿Qué aspectos valoras más de una empresa? ¿Qué factores tienen que estar presentes en un puesto de trabajo para que estés motivado?
- ¿Qué impacto tiene la actividad que realizas en los objetivos de tu actual empresa?

Tabla 14, Cuestionario Adecuación persona - puesto - empresa, (FEVEC, 2013).

Motivaciones frente al nuevo cargo.

- ¿Cuáles son las razones que te llevarían a aceptar este puesto?
- ¿Cuáles son las insatisfacciones de tu empleo actual?
- ¿En cuántos procesos de selección estás participando? ¿Para qué puestos?
¿Cuál es tu interés por estas ofertas?
- ¿Qué esperas que esta empresa aporte a tu vida? ¿Y qué puedes aportarle tú?

Tabla 15, Cuestionario Motivaciones frente al nuevo cargo, (FEVEC, 2013).

Etapas de la entrevista.

Antes de pasar directamente a desarrollar las 3 etapas básicas para una entrevista de trabajo, se debe tener en cuenta una preparación previa por parte del entrevistador, en la cual de manera general pueda revisar el currículum o solicitud. Para tener una percepción previa del candidato al cual se le efectuara la entrevista.

Apertura.

En esta etapa de la entrevista se debe transmitir una imagen amable y respetuosa al candidato, ya que es la impresión que se llevara de la empresa, al mismo tiempo esto sirve para también tener una primera impresión del candidato, se debe establecer un ambiente agradable, en donde ambas partes se conocen y se presentan.

Dentro de esta misma entrevista se debe mantener una distancia correcta para evitar incomodar al candidato y se debe establecer una simpatía con él, para generar confianza y poder romper el hielo, esto sin llegar a sobre pasar los límites.

Desarrollo de la entrevista.

En esta etapa es donde se entra de lleno a todos los cuestionamientos que se realizaran al candidato, para obtener datos tanto cuantitativos como cualitativos, aquí se obtienen los datos que la empresa está interesada en obtener tales como, la disponibilidad de tiempo, disponibilidad para viajar, disponibilidad para cambiar de residencia, el sueldo que el candidato aspira a obtener, hablar acerca de las experiencias que el candidato a tenido durante sus trabajos anteriores, las metas que se tiene planteadas entre otros aspectos más, también se deja en claro lo que la empresa está ofreciendo y todo lo relacionado con las actividades y funciones que se desempeñan en el puesto, todo esto con la finalidad de poder tener una percepción más amplia, para poder llegar a un mejor criterio sobre el prospecto.

Dentro de los datos que la empresa puede obtener de dicha entrevista y que son de mucha relevancia se encuentran:

- Datos escolares,
- Empleos anteriores.
- Concepto de sí mismo.
- Metas.
- Familia.
- Pasatiempo.
- Salud.

Cierre.

Esta etapa debe ser señalada por el entrevistador y debe tener en cuenta que no tiene que ser de una manera tajante y cuidando que el candidato sienta que valió la pena haber estado en esa entrevista.

Para lograr esto se debe concluir con un resumen en general de todos los puntos que se abarcaron durante la entrevista, para indicarle de una manera amable al candidato que se está llegando a la parte final del proceso de reclutamiento.

Para finalizar se le puede expresar al candidato si tiene algo más que agregar o si aún se encuentra con alguna duda acerca de la vacante que se le pueda resolver.

Selección.

En esta etapa se analizan por parte del reclutador toda la información obtenida de los candidatos finales, para determinar quién será la persona que cubra la vacante.

También debe tomar en cuenta el comportamiento que los candidatos hayan presentado durante las entrevistas, ya que todo esto proporciona una mejor visión de los prospectos, por último se selecciona al candidato que cumple con todo el perfil requerido para el puesto y se pasa a la siguiente etapa.

Contratación.

Habiendo elegido al candidato final, se pasa formalmente a la aceptación de este, se definen fechas para que el nuevo empleado pase a realizar la documentación necesaria con el gerente administrativo y realice la firma de contrato y documentos pertinentes y finalmente pase a ocupar su puesto dentro de la organización.

3.6 Inducción, capacitación y motivación.

3.6.1 Diagnóstico de necesidades de capacitación.

Para el diagnóstico de necesidades de capacitación se implementó un cuestionario a los empleados del área de producción, el cuestionario se estableció con base a los problemas mencionados por el director general, para determinar si efectivamente estos eran los problemas que afectaban ese departamento, posteriormente los resultados obtenidos por dicho cuestionario servirán para determinar qué medidas con respecto a la capacitación se deben efectuar.

Cuestionario de necesidades de capacitación en el área de producción.

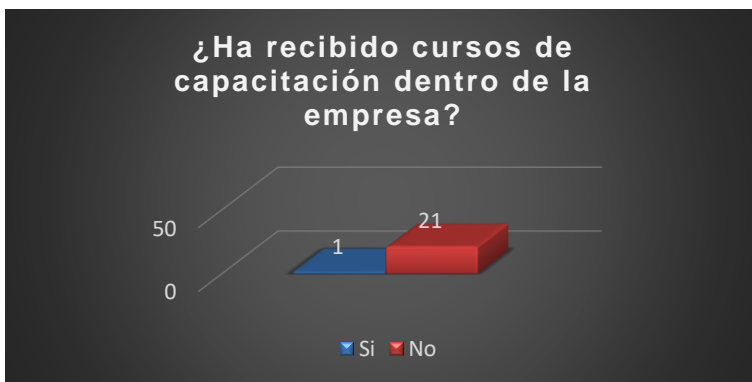
- 1.- ¿Conoce la misión y visión de la empresa?
- 2.- ¿Conoce el objetivo de su puesto?
- 3.- ¿Ha recibido cursos de capacitación dentro de la empresa?
- 4.- ¿Conoce las actividades a realizar de su puesto?
- 5.- ¿Ha sugerido algún programa de capacitación a los directivos?
- 6.- ¿Tiene fechas establecidas para la entrega de resultados?
- 7.- ¿La entrega de sus actividades la realiza en tiempo y forma?
- 8.- ¿El desempeño de su trabajo es evaluado?
- 9.- ¿Su trabajo es reconocido con estímulos o recompensas?
- 10.- ¿El trabajo que realiza es de su agrado?
- 11.- ¿Se promueve el trabajo en equipo dentro de su área laboral?
- 12.- ¿Cómo considera la relación con sus compañeros de trabajo?
- 13.- ¿Cómo considera el pago de su salario?
- 14.- ¿Considera buena la comunicación con sus compañeros de trabajo?
- 15.- ¿Si tuviera la oportunidad de desempeñar otro puesto, lo haría?



Gráfica 6, Resultados pregunta 1, cuestionario necesidades de capacitación, (Elaboración propia).



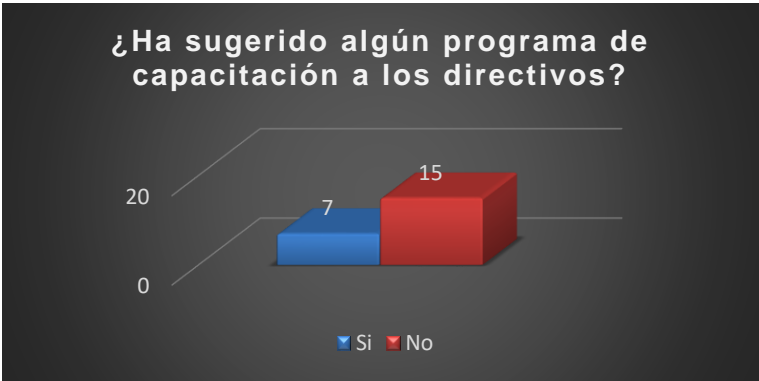
Gráfica 7, Resultados pregunta 2, cuestionario necesidades de capacitación, (Elaboración propia).



Gráfica 8, Resultados pregunta 3, cuestionario necesidades de capacitación, (Elaboración propia).



Gráfica 9, Resultados pregunta 4, cuestionario necesidades de capacitación, (Elaboración propia).



Gráfica 10, Resultados pregunta 5, cuestionario necesidades de capacitación, (Elaboración propia).



Gráfica 11, Resultados pregunta 6, cuestionario necesidades de capacitación, (Elaboración propia).



Gráfica 12, Resultados pregunta 7, cuestionario necesidades de capacitación, (Elaboración propia).



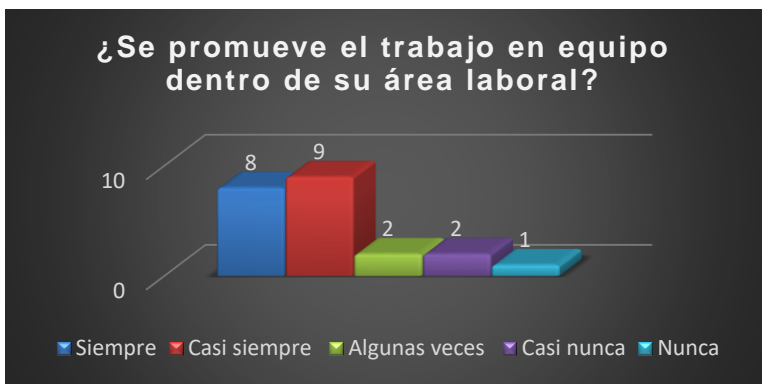
Gráfica 13, Resultados pregunta 8, cuestionario necesidades de capacitación, (Elaboración propia).



Gráfica 14, Resultados pregunta 9, cuestionario necesidades de capacitación, (Elaboración propia).



Gráfica 15, Resultados pregunta 10, cuestionario necesidades de capacitación, (Elaboración propia).



Gráfica 16, Resultados pregunta 11, cuestionario necesidades de capacitación, (Elaboración propia).



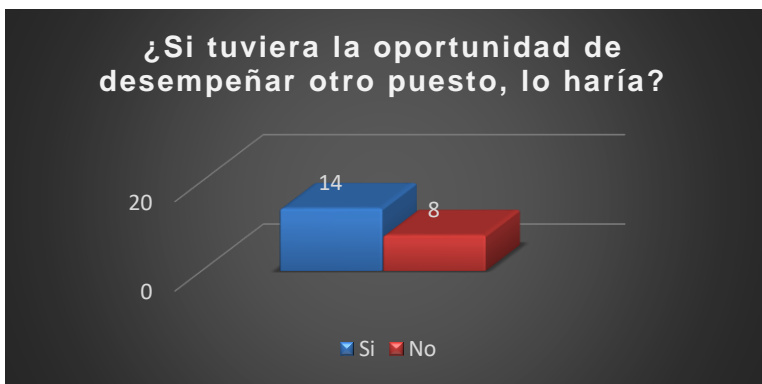
Gráfica 17, Resultados pregunta 12, cuestionario necesidades de capacitación, (Elaboración propia).



Gráfica 18, Resultados pregunta 13, cuestionario necesidades de capacitación, (Elaboración propia).



Gráfica 19, Resultados pregunta 14, cuestionario necesidades de capacitación, (Elaboración propia).



Gráfica 20, Resultados pregunta 15, cuestionario necesidades de capacitación, (Elaboración propia).

3.6.2 Programas de inducción, capacitación y motivación.

A continuación, se presenta toda la información expuesta a los empleados del área de producción con base en las capacitaciones aplicadas.

Nombre del curso:
Inducción a la empresa.
Objetivo:
El trabajador sabrá explicar la historia de la empresa, su misión, visión y valores.
Contenido:
Historia de la empresa.
Situación actual de la empresa.
Misión.
Visión.
Valores.
Dirigido a:
Personal del área de producción.
Duración:
Una sola sesión de una hora.
Lugar y fecha:
Empresa Joma Empalmados, Lunes 5 de Marzo, al finalizar la jornada laboral.

Tabla 16, Curso Inducción a la empresa, (Elaboración propia).

Nombre del curso:
Proceso de producción.
Objetivo:
El trabajador conocerá a detalle todo el proceso de producción de Joma Empalmados.
Contenido:
Proceso general de producción.
Componentes de una maquina Offset.
Especificaciones generales de Empalmadora de cartón manual, marca "Marvi".
Especificaciones generales de Suajadora con sistema "Hot Stamping".
Especificaciones generales de Pegadora de caja de cartón corrugado, semiautomática.
Dirigido a:
Personal del área de producción.
Duración:
3 sesiones de una hora.
Lugar y fecha:
Empresa Joma Empalmados, sábado 10, 17 y 24 de Marzo, al finalizar la jornada laboral.

Tabla 17, Curso Proceso de producción, (Elaboración propia).

Proceso general de producción.

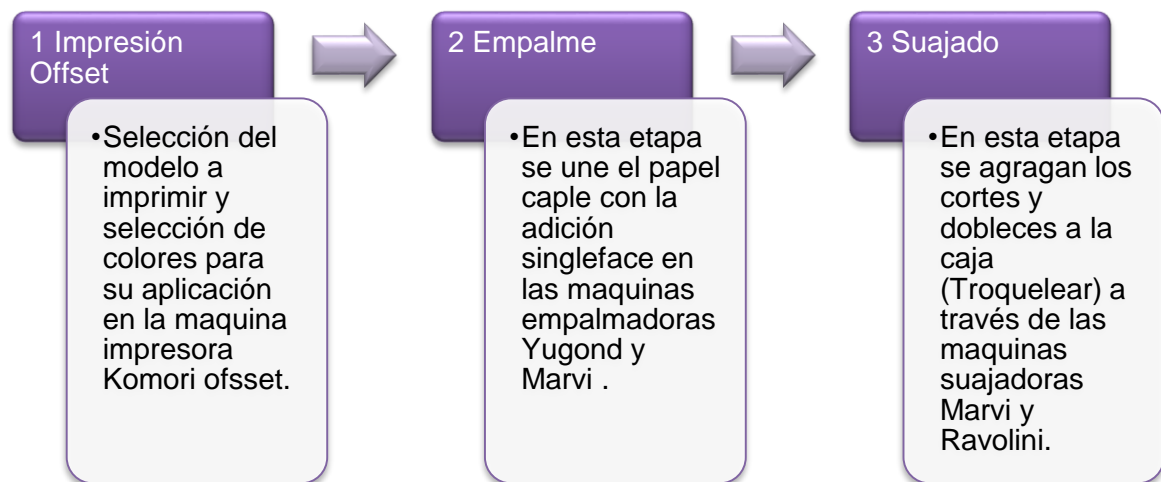


Figura 13, Proceso general de producción, parte 1, (Elaboración propia).

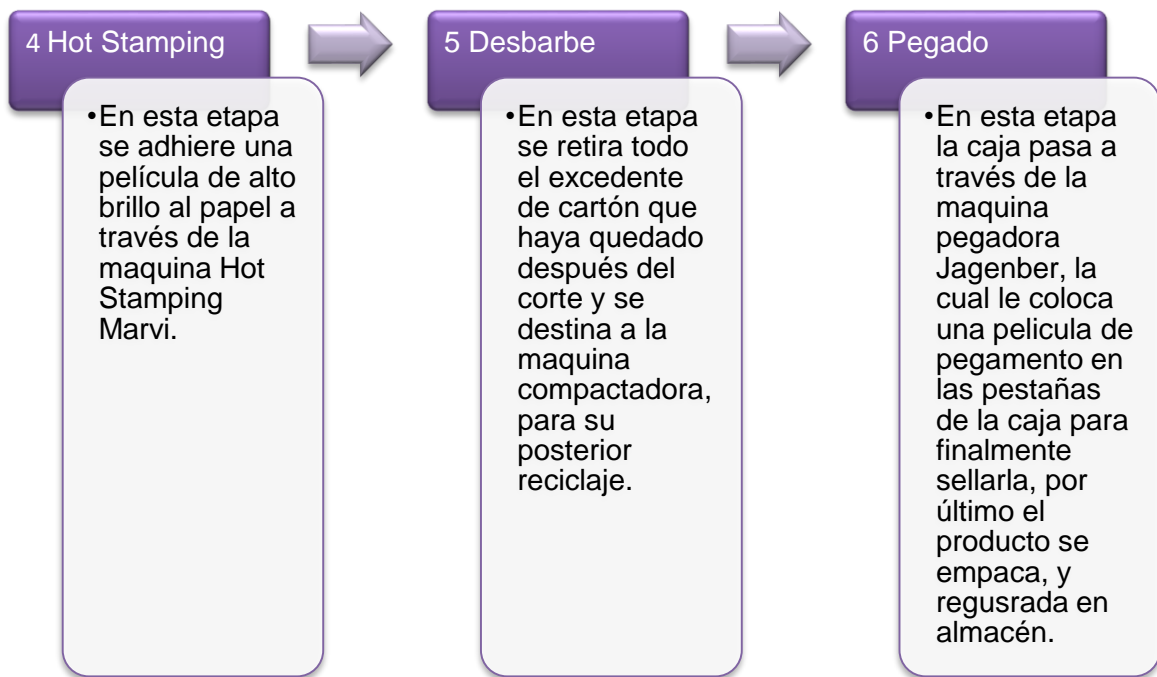


Figura 14, Proceso general de producción, Parte 2, (Elaboración propia).

Componentes de una maquina offset.

A continuación, se muestran los componentes de una maquina Offset, tomados del capítulo 2 “Las artes gráficas, la maquina offset y sus partes” del trabajo de Philip Rodríguez “El proceso básico de impresión Offset”. Cabe destacar que los componentes de la máquina que se describe en este trabajo son iguales a la maquinaria utilizada en Joma Empalmados, sin embargo, el modelo y la marca de la maquina no son iguales, la decisión de tomar este trabajo como referencia, es por la semejanza que comparten las maquinas al tener los mismos elementos de funcionamiento.

El siguiente fragmento del trabajo mencionado anteriormente, fue utilizado para la primera sesión de la capacitación presentada en joma empalmados.

Componentes de una máquina de impresión offset:

- 1- Batería de entintaje.
- 2- Depósito de agua.
- 3- Batería de cilindros de la fuente de humectación.

- 4- Chupadores.
- 5- Material a imprimir.
- 6- Cilindro porta placa.
- 7- Cilindro de blanket.
- 8- Cilindrón o cilindro de contra.
- 9- Cilindro de la numeradora.
- 10- Velocímetro.
- 11- Recibidor en cadena.
- 12- Material terminado.
- 13- Motor.

Especificaciones generales de Empalmadora de cartón manual, marca “Marvi”.



Figura 15, Especificaciones empalmadora, (MARVI INTERNATIONAL, 2018).

- 1. Sistema de auto-lavado con agua de rodillo de presión.
- 2. Tren de planchado para lograr un mejor acabado y evitar láminas curvadas.

Máquina para empalmar cartón de alimentación manual para la cartulina y para el cartón base. Fácil operación y ajustes, tren de planchado integrado para mejor acabado y evitar láminas curvadas. Inversor de frecuencia para variación de velocidad.

Características de la maquina empalmadora, medida 1600.

MODELO EASLY LAM - M III			
MEDIDA	1300	1450	1600
TAMAÑO MÁXIMO DE LÁMINA (CM)	130 x 110	145 x 110	160 x 110
TAMAÑO MÍNIMO DE LÁMINA (CM)	32 x 45	32 x 45	32 x 45
VELOCIDAD MÁXIMA (M/MIN)	60	60	60
POTENCIA ELÉCTRICA (KW)	6	60	7.5
DIMENSIONES (M)	6.6 x 1.83 x 1.4	6.6 x 2.08 x 1.4	6.6 x 2.3 x 1.4
PESO APROXIMADO (KG)	2,500	2,900	3,400

Tabla 18. Características de la maquina empalmadora, (Elaboración propia).

A continuación se anexa el link del video presentado en la capacitación, el video presentado se tomó de la página www.marvi.com.mx, como referencia general del uso que se debe efectuar en la maquina empalmadora (<https://youtu.be/1zn3980fl20>).

Especificaciones generales de Suajadora con sistema "Hot Stamping".

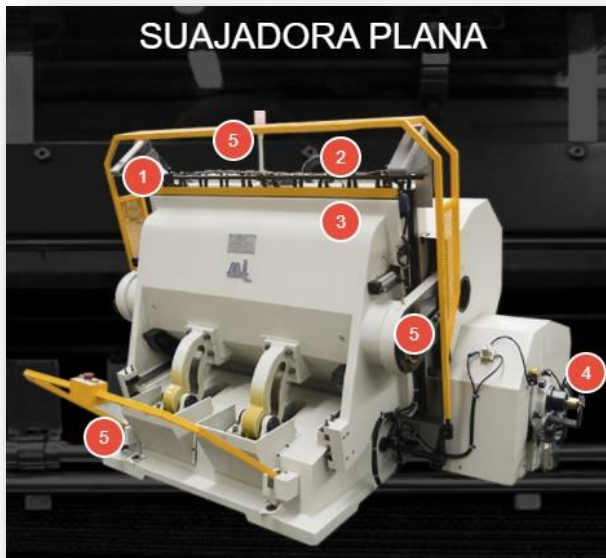


Figura 16, Especificaciones suajadora, (MARVI INTERNATIONAL, 2018).

1. Placa de calentamiento ajustable para elevar la temperatura de las placas de corte y facilitar el trabajo con materiales plásticos.
2. Elevación parcial de platina para facilitar arreglo de corte.
3. Rama de sujeción de suaje semiautomática.
4. Embrague neumático.
5. Tres barras de paro de seguridad.

Con brazos de placa de acero, tablero con temporizador y contador. Golpe sencillo para arreglos, seguros por interruptores de paro inmediato, engranes excéntricos laterales para ajuste fino de presión.

Cuenta con rama de sujeción de suajes semiautomático, platina de acero inoxidable, sistema de pistones neumáticos para elevar la platina y embrague neumático.

Nueva serie "P" con fundición reforzada, especializada en cortes de materiales plásticos. Cuenta con placas de calentamiento ajustable hasta 200°C para las placas de suaje.

Características de la maquina suajadora, modelo S-180.

MODELO						
MEDIDA	S-75-P	S-110-P	S-150	S-150-P	S-180	S-200
TAMAÑO MÁX. DE LÁMINA (CM)	72 X 52	80 X 100	105 X 150	105 X 150	128 X 180	140 X 200
VELOCIDAD MÁX. (LÁMINAS/HORA)	1,400	1,200	840	840	840	840
POTENCIA ELÉCTRICA (KW)	1.6	4.1	5.6	5.6	11.2	11.2
DIMENSIONES (M)	2.3 X 1.5 X 1.5	2.45 X 2.1 X 1.9	2.7 X 2.1 X 2.15	2.7 X 2.1 X 2.15	3 X 2.25 X 2.35	3.1 X 2.33 X 2.6
PESO APROX. (KG)	2,000	5,000	7,500	7,500	13,000	15,500

Tabla 19, Características maquina suajadora, (Elaboración propia).

A continuación se anexa el link del video presentado en la capacitación, el video presentado se tomó de la página www.marvi.com.mx, como referencia general del uso que se debe efectuar en la maquina suajadora (<https://youtu.be/aKHagUo5e5o>).

Especificaciones generales de Pegadora de caja de cartón corrugado, semiautomática.



Figura 17, Especificaciones maquina pegadora de caja, (MARVI INTERNATIONAL, 2018).

1. Turbina de aire para evitar que se despegue la caja superior.
2. Sección de escuadrado automático.
3. Elevador automático de alimentación para facilitar la operación.
4. Eyector lateral de cantidad de cajas programadas.

Máquina para pegar cajas de cartón corrugado en flautas "B", "C", "E" y "BC" con unidad de engomado tipo rodillo con caída desde el depósito por gravedad. Guías laterales de entrada ajustable a las dimensiones de la caja, contador de fotocelda para hacer paquetes de la cantidad programada y eyector lateral automático. Sección de escuadrado automático.

Características de la maquina pagadora de cajas de cartón corrugado.

MODELO FG 2800 IV	
TAMAÑO MÁX. DE CAJA (CM)	280 X 151.5
TAMAÑO MÍN. DE CAJA (CM)	34 X 26
ALTURA DE LA PILA (CM)	100
VELOCIDAD MÁX. (CAJAS/HORA)	3,000
POTENCIA ELÉCTRICA (KW)	4
DIMENSIONES (M)	5.3 X 2 X 2
PESO APROX. (KW)	2,150

Tabla 20, Características maquina pegadora, (Elaboración propia).

A continuación se anexa el link del video presentado en la capacitación, el video presentado se tomó de la página www.marvi.com.mx, como referencia general del uso que se debe efectuar en la maquina pegadora (<https://youtu.be/uDKsSVSpMkQ>)

Nombre del curso:
Motivación.
Objetivo:
Que los empleados conozcan y apliquen la rotación de puestos.
Contenido:
Rotación de puestos.
Dirigido a:
Personal del área de producción.
Duración:
Una sesión de una hora.
Lugar y fecha:
Empresa Joma Empalmados, sábado 31 de Marzo, al finalizar la jornada laboral.

Tabla 21, Curso Motivación, (Elaboración propia).

El tema expuesto en este curso se llevó acabo tomando como base el tema rotación de puestos, del libro comportamiento organizacional, a continuación un fragmento del tema expuesto.

Si los empleados padecen por el exceso de rutina de su trabajo, una alternativa consiste en usar la rotación de puestos (o lo que muchos denominan hoy capacitación cruzada). Esta práctica se define como el cambio periódico de un empleado de una tarea a otra, por lo general del mismo nivel, que tenga los mismos requerimientos de aptitudes. Los aciertos de la rotación de puestos radican en que reduce el aburrimiento, incrementa la motivación a través de diversificar las actividades de los empleados y los ayuda a entender mejor la forma en que su trabajo contribuye al logro de los fines de la organización.

La rotación de puestos también tiene beneficios indirectos para la empresa, porque los empleados con más actitudes dan a la gerencia más flexibilidad para programar el trabajo, adaptarse a los cambios y cubrir las vacantes. (Robbins 2009).

CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y CONCLUSIONES.

4.1 Resultados.

Resultados del diagnóstico de la empresa:

De acuerdo al análisis realizado con la matriz FODA, se puede determinar que la empresa Joma Empalmados presenta buenos aspectos importantes a su favor, entre los cuales destacan la calidad del producto y la utilización de materiales reciclados por lo cual denota su compromiso con el medio ambiente, también cuenta con una ubicación estratégica ya que se ubica en el centro del país lo que le permite poder desarrollar todas sus operaciones de manera eficiente y con grandes probabilidades de poder incursionar en muchas partes más del país para lograr un crecimiento en la cartera de clientes.

Por otro lado, presenta problemas en cuanto a falta de infraestructura para poder aumentar su capacidad productiva y ciertas actualizaciones en cuanto a maquinaria de última generación, también destaca la nula utilización de publicidad en medios de comunicación como radio, televisión, periódicos o redes sociales.

Por ultimo destaca uno de los problemas que más repercute dentro de la organización, el cual deriva en los problemas organizacionales que presenta la empresa, dentro de los puntos más destacables del problema organizacional se encuentra el absentismo laboral, el cual juega un papel importante ya que gracias a esta situación en ocasiones la empresa se encuentra con falta de personal para poder desarrollar sus actividades con normalidad, otro de los puntos importantes es la mala comunicación entre los empleados, que se ve reflejado en el desempeño laboral y sus actividades, así como también la falta de orden que los empleados aplican dentro de los procesos que realizan, todo esto se encamina a un problema general por parte de los empleados que repercute de manera negativa a la empresa.

Resultados de las necesidades de capacitación.

A continuación se presentan los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los empleados del área de producción, para determinar las necesidades de capacitación de dicha área, y establecer un punto de comparación con los problemas descritos por parte del gerente, para determinar las acciones a tomar con respecto a las capacitaciones que se deben efectuar.

Es muy evidente la falta de conocimiento ante los principios básicos de la empresa, de las dos personas que respondieron con un sí, uno es el encargado del área de producción y al cuestionarle si podía mencionar la misión y visión, lo hizo de una manera incorrecta, por otro lado, la otra persona que menciono que, si la conocía, al cuestionarle si podía mencionar la misión y visión, comentó que ya no recordaba y que solo los había visto en alguna ocasión a través del sitio web. Con esto queda más que claro que en conocimientos organizacionales el departamento de producción no se encuentra capacitado para tal caso.

Del porcentaje que mencionó si conoce los objetivos de su puesto, simplemente se basaron en decir que sí, por los años de experiencia que llevan desempeñando su puesto y porque conocen en su mayoría las actividades que desempeñan en su área, sin embargo, no pudieron describir de manera concreta cuales eran los objetivos de su puesto, explicando que en realidad nunca les han proporcionado dicha información.

La única persona que mencionó si haber recibido capacitación en algún momento, es el jefe del área de producción, explicándonos que en ciertos momentos si han venido personas externas a la empresa, para realizarle cursos de capacitación con respecto a la maquinaria que ahí utilizan y que posteriormente el comparte su conocimiento con las personas que se encargan de operar las maquinas del área de producción, pero que en ningún momento se han tomado el tiempo para capacitar de manera formal a todos los operarios del área.

Aunque es evidente que de cierta manera la mayoría conoce las actividades de su puesto, aun así, existe un porcentaje que no supo expresar al 100% las actividades que debe realizar en su puesto y área de trabajo.

Con respecto al tema de capacitación, mencionan que efectivamente en algún momento si le han expresado a su supervisor de área, que, si necesitan de capacitación para tener un amplio conocimiento en las actividades que realizan con la maquinaria, ya que mencionan

no se sienten 100% aptos para utilizar la maquinaria pertinente, por otro lado las personas que mencionan que no han sugerido este caso, aun así dicen no sentirse capacitados en su totalidad para desempeñar sus funciones.

Los empleados mencionan que efectivamente si cuentan con fechas establecidas para la realización de sus actividades, pero que de cierta manera no siempre cumplen con estas fechas estipuladas.

Los empleados expusieron que de las veces que no han podido completar sus actividades en tiempo y forma, es por la falta de organización de ciertos compañeros en sus actividades y que de esta forma terminan retrasando a toda el área.

Los empleados mencionan que en algunas ocasiones si han sido recompensados de cierta manera con estímulos económicos, muy a parte del sueldo que ya perciben, pero que solo ha sido en una ocasión.

La mayoría de los empleados mencionan que si promueven el trabajo en equipo, pero que no siempre se desenvuelve de la mejor manera, ya que existen ciertos impedimentos como la falta de comunicación para que se pueda desempeñar un buen trabajo en equipo, aproximadamente el 50% de los empleados de esa área expresan que la relación con sus demás compañeros no es tan buena, lo que recae en conflictos y afecta directamente sus actividades en el trabajo, aunque la mayoría de los empleados considera que si recibe un salario digno por lo que hace, si existe cierto porcentaje que considera que su salario es regular y que si le gustaría percibir un poco más por lo que realiza.

En términos porcentuales es evidente notar que la comunicación que se percibe dentro de este departamento no es buena, lo que evidencia notablemente el desempeño que se obtiene por las actividades que ahí efectúan.

La mayoría de los empleados se mostró entusiasmado al considerarse el hecho de poder desenvolverse en otra área y poder aprender nuevas cosas dentro del área, esto habla muy bien del interés que la mayoría de los empleados de esa área tienen por querer aprender nuevas cosas y superarse.

Una vez recabados los resultados de la encuesta anterior, se analizaron y se determinó que efectivamente dentro del área de producción residen ciertos problemas que afectan en el desempeño tanto individual como general del departamento de producción, de esta manera

se determinó implementar 3 programas de capacitación que ayudaran a mejorar el desempeño dentro de esta área, los programas a efectuar son los descritos en el siguiente punto.

Resultados obtenidos de las capacitaciones aplicadas.

Inducción.

Para medir los resultados del curso, inducción a la empresa, al finalizar la sesión se les pidió a los empleados que efectuaran un pequeño cuestionario para medir lo aprendido en esa capacitación, el cuestionario se elaboró con respuestas múltiples, a continuación, se muestra una gráfica con las calificaciones obtenidas por parte de los empleados.



Gráfica 21, Resultados del curso inducción a la empresa, (Elaboración propia).

De manera general se obtuvo un desempeño destacable por parte de los empleados, siendo el caso de 2 personas que no obtuvieron una calificación buena y solo lograron contestar muy poca información correcta de la información que se les había impartido.

Proceso de producción.

Para lograr medir los resultados de este curso, a los empleados se les aplicó un cuestionario al finalizar la sesión, con la finalidad de observar si habían adquirido conocimientos a través de este curso, el cuestionario fue elaborado con respuestas múltiples, para contribuir en su retención de información, a continuación, se muestran los resultados obtenidos por parte de este curso, en la siguiente gráfica.



Gráfica 22, Resultados del curso proceso de producción, (Elaboración propia).

Es notable la disminución de empleados que obtuvieron calificaciones entre excelente y bueno, a pesar de que el cuestionario haya sido aplicado al finalizar la sesión, los empleados comentaban que no estaban muy familiarizados con los conceptos técnicos de la maquinaria que ahí utilizaban, sin embargo, decían si sentirse capaces de poder realizar otras actividades dentro del área de producción en el ámbito práctico.

Motivación.

En este último curso impartido, se les mostró a los empleados una manera de motivarlos a través de la rotación de puestos, explicándoles a detalle en qué consistía este método, y mencionando que al finalizar el curso se haría la aplicación de un pequeño cuestionario para medir los conocimientos aprendidos, y que en la semana posterior a ese curso se haría una pequeña prueba de rotación de puestos para aplicar todo lo impartido durante todos los cursos. A continuación, se muestra la gráfica con los resultados obtenidos de este curso.



Gráfica 23, Resultados del curso de motivación, (Elaboración propia).

Los resultados obtenidos muestran una gran facilidad por parte de los empleados para comprender este tema y presentaron gran entusiasmo durante la sesión para querer aplicar este método dentro del área de trabajo, posteriormente el lunes 2 de abril se aplicó una pequeña rotación de puestos con duración de media hora, para determinar si los empleados eran capaces de poder cubrir otros puestos ajenos a los que siempre desempeñaban, a los cual presentaron de manera eficaz las capacidades para poder aplicar otras actividades.

4.2 Conclusiones.

Los resultados derivados de la presente investigación permitieron denotar que la ejecución efectiva del capital humano contribuye de gran manera en el desempeño de los empleados y a su vez en los objetivos de la organización, cabe mencionar que el manual de reclutamiento y selección se encontró limitado, al no ser ejecutado por parte de la organización ya que en el tiempo que se presentó esta investigación no se suscitó alguna vacante que cubrir por consiguiente no fue necesario realizar la utilización de dicho manual, sin embargo es de suma importancia resguardar dicho manual para futuras situaciones que se presenten dentro de la empresa Joma empalmados.

Con respecto a los programas de capacitación presentados a la organización, el programa de inducción tuvo una aceptación muy buena por parte de los empleados y fue de suma importancia ya que los empleados carecían realmente de la filosofía que la empresa establece, de esta manera los empleados se pueden sentir mayormente identificados con la empresa y conozcan bien los objetivos por los cuales están trabajando.

El programa de capacitación de proceso de producción se puede establecer como de suma importancia para la empresa, ya que en este se describe a los empleados de manera general todo el proceso por el cual se debe pasar para obtener un producto final, y se describen las características que cada proceso debe efectuar para pasar a la siguiente etapa, los empleados se mostraron entusiasmados al poder conocer todos los procesos de producción ya que mencionaban que se encontraban frustrados en ocasiones por realizar siempre las mismas actividades, es por esta razón que encontraban este programa muy interesante y llamativo, cabe mencionar que el programa de proceso de producción realmente debe ser ejecutado en un mayor número de sesiones y abordar aún más a profundidad todas las etapas por las cuales se debe pasar en el proceso de producción ya que si bien en este programa se intentó abordar la mayor parte de las actividades no se logró concretar con profundidad por el tiempo que presentaba esta investigación.

Finalmente el programa de motivación también logro tener una muy buena aceptación por parte de los empleados al no representar un tema que fuese de difícil asimilación, como lo fue el programa anterior “proceso de producción” el cual realmente si necesita de mayor numero de sesiones para poder ser abordado, en este programa fue de suma importancia la breve aplicación de rotación de puestos dentro del proceso de producción ya que fue posible notar a los empleados que realmente presentaban las capacidades y las habilidades para poder realizar otras actividades dentro del área de producción. Por lo cual el encargado de producción pudo realizar un registro de los empleados que si contaban con capacidades para poder rotar de puestos.

Como respuesta a la pregunta de investigación planteada en este trabajo, ¿Qué métodos o herramientas se pueden implementar dentro de una organización para la optimización del capital humano?

Se puede concluir que el método a utilizar para lograr optimizar de manera eficaz el capital humano de una organización es un modelo sistemático el cual incluya como base un diagnostico preliminar de la situación actual de la empresa con respecto a su capital humano, para definir posteriormente los programas de capacitación necesarios a implementar, de la mano a esta acción se debe presentar un manual de reclutamiento y selección, el cual sea establecido para ser utilizado cuando la empresa presente vacantes disponibles por el desecho de empleados o por el ascenso de otros empleados que representen una vacante disponible, finalmente se deben ejecutar programas de capacitación que ayuden a contrarrestar los problemas detectados en la etapa de diagnóstico y establecer la duración que los programas deben tener ya sean permanentes o con un número preestablecido de sesiones.

4.3 Trabajos Futuros.

Es de suma importancia que la empresa Joma Empalmados continúe con dichos programas de capacitación, para seguir reforzando el área de producción y las actividades que ahí se realizan, también deben efectuarse estas líneas de acción en los demás departamentos para poder complementar de manera efectiva las estrategias realizadas para la organización.

4.4 Recomendaciones.

De acuerdo con los resultados obtenidos, se le recomienda a la empresa Joma Empalmados establecer el departamento de recursos humanos para poder ayudar a la organización en su desarrollo y el cumplimiento de sus objetivos, o por consiguiente teniendo en cuenta las implicaciones de implementar un nuevo departamento, establecer estas actividades al subgerente administrativo para poder dar seguimiento a lo desarrollado en esta investigación.

Anexos.

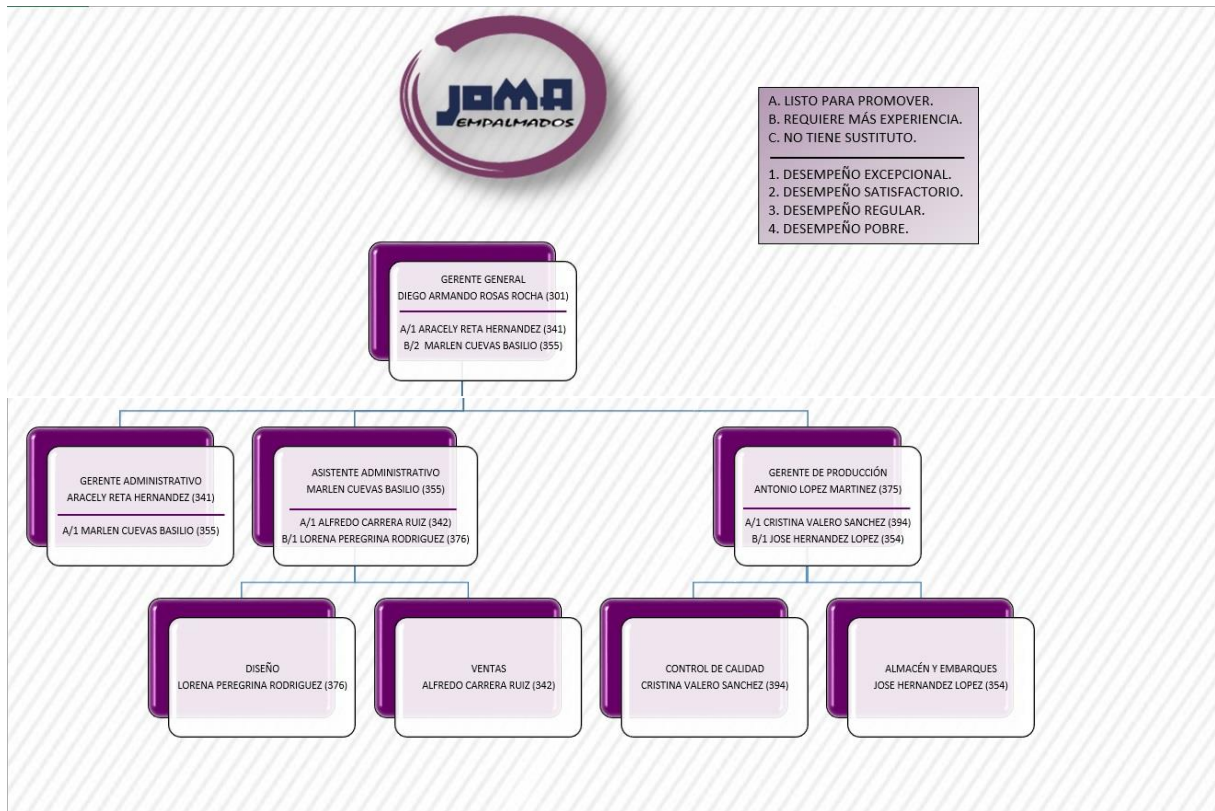


Figura 18, Grafico de reemplazo, (Elaboración propia).

DATOS GENERALES				
NÚMERO DE EMPLEADO	NOMBRE	EDAD	SEXO	FECHA DE INGRESO
339	FABIAN ARZABA LARA	23	HOMBRE	01/12/2015
340	GUSTAVO BARRAGAN VAZQUEZ	28	HOMBRE	01/07/2014
343	MISAEAL RIVERA BAUTISTA	26	HOMBRE	01/11/2012
344	DANIELA ORDINOLA CHACON	19	MUJER	01/06/2017
347	RENE QUIRASCO CRISPIN	27	HOMBRE	01/10/2015
351	JOSAFATH CRUZ SOTO	30	HOMBRE	01/09/2011
352	DANIELA DACIA HUERTA	25	MUJER	01/08/2013
367	YAMILETH DE JESUS AMECA	30	MUJER	01/06/2013
369	JESUS NIEVES DE LOS SANTOS	33	HOMBRE	01/02/2014
370	RLOS EDUARDO MARTINEZ GARC	29	HOMBRE	01/12/2012
371	JOSE LUNA TEJEDA	39	HOMBRE	01/04/2011
372	URIEL GOMEZ VAZQUEZ	42	HOMBRE	01/07/2011
378	ALAN HERNANDEZ LOPEZ	29	HOMBRE	01/12/2013
380	EDUARDO GARCIA HERNANDEZ	34	HOMBRE	01/06/2010
383	YANELY DOMINGUEZ TETZOYOTL	22	MUJER	01/01/2017
384	GABRIELA LAGUNES SANDOVAL	28	MUJER	01/12/2015
387	LETICIA GARCIA MIGUEL	35	MUJER	01/09/2012
389	ANGELA HERNANDEZ AGREDA	47	MUJER	01/10/2009
391	PAOLA LOPEZ PALACIOS	22	MUJER	01/12/2016
392	MARIA ZARATE LUNA	27	MUJER	01/03/2014
393	ITZEL VARELA LOPEZ	24	MUJER	01/02/2015
353	DIEGO APRESA MORENO	28	HOMBRE	01/06/2010
354	JOSE HERNANDEZ LOPEZ	50	HOMBRE	01/03/2007
394	CRISTINA VALERO SANCHEZ	34	MUJER	01/09/2013
375	ANTONIO LOPEZ MARTINEZ	46	HOMBRE	01/01/2007
376	LORENA PEREGRINA RODRIGUEZ	26	MUJER	01/11/2014
388	MANUEL BAROJAS GONZALEZ	31	HOMBRE	01/05/2015
353	ANTONIO ROJAS BELLO	42	HOMBRE	01/06/2009
342	ALFREDO CARRERA RUIZ	45	HOMBRE	01/02/2008
355	MARLEN CUEVAS BASILIO	32	MUJER	01/06/2011
341	ARACELY RETA HERNANDEZ	28	MUJER	01/10/2013
301	DIEGO ARMANDO ROSAS ROCHA	31	HOMBRE	01/01/2008

Tabla 22, Inventario de capital humano parte 1, (Elaboración propia).

PERFIL ORGANIZACIONAL			
PUESTO	DEPARTAMENTO	SALARIO MENSUAL	
ENCARGADO DE OFFSET	PRODUCCIÓN	\$4.800,00	
ENCARGADO DE OFFSET	PRODUCCIÓN	\$4.800,00	
ENCARGADO DE EMPALME	PRODUCCIÓN	\$4.800,00	
ENCARGADO DE EMPALME	PRODUCCIÓN	\$4.800,00	
ENCARGADO DE EMPALME	PRODUCCIÓN	\$4.800,00	
ENCARGADO DE EMPALME	PRODUCCIÓN	\$4.800,00	
ENCARGADO DE EMPALME	PRODUCCIÓN	\$4.800,00	
ENCARGADO DE EMPALME	PRODUCCIÓN	\$4.800,00	
ENCARGADO DE EMPALME	PRODUCCIÓN	\$4.800,00	
ENCARGADO DE EMPALME	PRODUCCIÓN	\$4.800,00	
ENCARGADO DE SUAJE	PRODUCCIÓN	\$4.800,00	
ENCARGADO DE SUAJE	PRODUCCIÓN	\$4.800,00	
ENCARGADO DE SUAJE	PRODUCCIÓN	\$4.800,00	
ENCARGADO DE HOT STAMPING	PRODUCCIÓN	\$4.800,00	
ENCARGADO DE ACABADOS	PRODUCCIÓN	\$4.800,00	
ENCARGADO DE ACABADOS	PRODUCCIÓN	\$4.800,00	
ENCARGADO DE ACABADOS	PRODUCCIÓN	\$4.800,00	
ENCARGADO DE ACABADOS	PRODUCCIÓN	\$4.800,00	
ENCARGADO DE ACABADOS	PRODUCCIÓN	\$4.800,00	
ENCARGADO DE ACABADOS	PRODUCCIÓN	\$4.800,00	
ENCARGADO DE ACABADOS	PRODUCCIÓN	\$4.800,00	
ENCARGADO DE ACABADOS	PRODUCCIÓN	\$4.800,00	
JEFE DE ALMACEN Y EMBARQUES	ALMACÉN	\$5.000,00	
JEFE DE ALMACEN Y EMBARQUES	ALMACÉN	\$6.000,00	
JEFE DE CONTROL DE CALIDAD	CALIDAD	\$7.000,00	
GERENTE DE PRODUCCIÓN	PRODUCCIÓN	\$11.000,00	
DISEÑADOR GRÁFICO	DISEÑO	\$12.000,00	
AGENTE DE VENTAS	VENTAS	\$4.800,00	MÁS COMISIÓN
AGENTE DE VENTAS	VENTAS	\$4.800,00	MÁS COMISIÓN
AGENTE DE VENTAS	VENTAS	\$4.800,00	MÁS COMISIÓN
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	SUB GERENCIA	\$13.000,00	
GERENTE ADMINISTRATIVO	SUB GERENCIA	\$15.000,00	
GERENTE GENERAL	GERENCIA GENERAL	\$20.000,00	

Tabla 23, Inventario de capital humano parte 2, (Elaboración propia).

Para consulta del archivo completo, dirigirse al hipervínculo siguiente:

[Gráfico de reemplazo.xlsx](#)

(Se elimina del reporte de estadía por cuestiones de Acceso a la Información Personal)

Bibliografía.

Libros.

- Bayo, Alberto.; Merino Javier. 2002. *Las Practicas de Recursos Humanos de Alto Compromiso: Un Estudio de Los Factores Que Influyen Sobre Su Adopción En La Industria Española.*
- Chiavenato, Idalberto. 2007. *Administración de Recursos Humanos. McGraw-Hill / Interamericana.* doi:10.1007/s13398-014-0173-7.2.
- . 2009a. *Gestión Del Talento Humano. McGraw-Hill.*
doi:10.1017/CBO9781107415324.004.
- Chiavenato, Idalberto. 2000. *Administración de Recursos Humanos.*
- . 2009b. “Gestión de Talento Humano.” *Gestión Del Talento Humano 2:* 141.
http://librosgratis.net/book/gestion-del-talento-humano_39221.html#.
- Dessler, Gary. 2001. *Administración de Personal.*
- Fevec. 2013. “Ejemplo de Preguntas Para Una Selección Basada En Competencias.”
http://www.fevec.com/recursos_fevec/A1A8.pdf.
- Gary, Dessler. 2004. *Administración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano.* Tercera.
- . 2009. *Administración de Recursos Humanos.*
- Hernández, Roberto, Carlos Fernández, and Pilar Baptista. 2014. *Metodología de La Investigación. Journal of Chemical Information and Modeling.* Vol. 53.
doi:10.1017/CBO9781107415324.004.
- Jiménez Rosa. 1998. *Metodología de La Investigación Elementos Básicos Para La Investigación Clínica. Journal of Chemical Information and Modeling.* La Habana, Cuba. doi:10.1017/CBO9781107415324.004.
- Leal, Elias. 1998. “Análisis Comparativo De metodos de Reclutamiento Y Selección de Personal.” San nicolas de los garza, Nuevo Leo.

Paulin, Alinka. 2013. "Propuesta de Un Programa de Capacitación Para Mejorar El Desempeño de Los Trabajadores de Un Laboratorio de Contactología En La Ciudad de México."

Robbins, Stephen P. 1999. *Comportamiento Organizacional*.

———. 2009. *Comportamiento Organizacional*. Decimoterc.

Rodriguez, Philip. n.d. "El Proceso Básico de Impresión Offset."

Salazar, Ruth. 2009. "Propuesta de Un Modelo de Capacitación Para Mejorar El Desempeño Del Capital Humano En La Empresa Foilmex, S.A. de C.V." México, D.F.

Shamil, N. 2001. *People & Organizational Management in Construction*.

Tobías, María. 1999. "Diseño de Un Modelo Para Fortalecer La Micro Y Pequeña Industria, a Través Del Desarrollo Del Capital Humano."

Tyson, Shaun. 1989. *Administración de Personal*.

Wether, William B., and Keith Davis. 2008. *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de Las Empresas. Mc Graw Hill Interamericana*.

Fuentes electrónicas:

Fevec. 2013. "Ejemplo de Preguntas Para Una Selección Basada En Competencias."
http://www.fevec.com/recursos_fevec/A1A8.pdf.