



Reporte Final de Estadía

Jairo De Jesús Dimas

**Asignar el capital humano acorde a las
necesidades de la organización.**



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
B Hermanos.

Nombre del proyecto
Asignar el capital humano acorde a las necesidades de la
organización.

Presenta
Jairo De Jesús Dimas

H. Cuitláhuac, Ver., a 21 de abril de 2018.



Universidad Tecnológica del Centro de Veracruz

Universidad Tecnológica del Centro de Veracruz

Programa Educativo
Ingeniería en Desarrollo e Innovación Empresarial.

Nombre del Asesor Industrial
Lic. Alba Victoria Delgado Mallard.

Nombre del Asesor Académico
Dra. Ivette Pérez Hernández

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

Nombre del Alumno
Jairo De Jesús Dimas

Agradecimientos.

Agradezco eternamente a mis padres por su esfuerzo, dedicación, cuidado, educación y protección en cada etapa de mi vida. Por estar siempre conmigo en las buenas y en las malas, por siempre darme esa libertad y confianza de tomar mis propias decisiones; me ha servido de mucho para darme cuenta que no siempre el tomar una buena decisión te ayudará a solucionar tus problemas; es de humanos cometer errores, pero que siempre nos dejen un aprendizaje, que a la siguiente vez hay que tomar la más sabia decisión. También agradezco a mis hermanas por sus palabras, sus deseos, cariño y consejos para tratar siempre de ser una mejor persona.

A quienes guiaron, ayudaron y confiaron en mi a través de este trayecto familiares, amigos y conocidos, aunque ya no están conmigo; a mi tía que hoy en día ya no está con nosotros, fue una de las personas que influyó en mi para que siguiera adelante con mi educación, Dios la te tenga en su santa gloria. A esas personas que realmente me han demostrado el valor de la amistad, que en los peores y mejores momentos siempre han estado conmigo.

A mi Asesora la Profesora: Ivette Pérez Hernández quien nos motiva a seguir adelante, gracias profesora por su apoyo, su dedicación, por su gran labor como docente, y valor de la enseñanza; por compartir con nosotros sus aprendizajes, conocimientos y el compromiso con el que lo realiza. De igual manera agradezco a mi Asesor Industrial A la Lic. Alba Victoria Delgado Mallard, Asistente de Recurso Humanos y al Lic. Antonio Supervisor de Hermanos Batta S.A de C.V., B Hermanos Zapatería, por la oportunidad que me dieron para poder formar parte de esta gran corporativo, aprendí con ellos el verdadero significado del trabajo en equipo y lo que es ser un verdadero líder, la confianza que me dieron de poder expresar lo que pensamos Y finalmente a cada uno de mis maravillosos amigos que conforman esa familia que uno elige tener en la vida.

Resumen.

En el presente proyecto se muestra el proceso de análisis y evaluación del desempeño laboral que se realiza en la empresa B Hermano, que incluye actividades a realizar por parte del personal en los departamentos involucrados, tal es el caso del departamento de ventas y recursos humanos al momento de realizar la contratación del personal. Éste tiene como finalidad apoyar en el reconocimiento metódico del proceso, así como las acciones y operaciones que deben seguir tanto los empleados, como los practicantes que se encuentren en la empresa para llevar a cabo las funciones designadas por la empresa, buscando siempre la mejorar en el proceso de asignación del capital humano de acuerdo a las necesidades de la organización; misma que pretende hacer un seguimiento adecuado de las actividades programadas de cada área y empleado.

En los primeros apartados se describe el entorno de la empresa en la actualidad, haciendo énfasis en las necesidades de contar con una estrategia y propuestas para su mejora. Se plantea la problemática, que establece el objetivo general y los objetivos específicos de la presente tesina, además de la justificación, los alcances y debilidades. También, se proponen acciones y actividades a realizar por parte del personal correspondiente, mismos que facilitarán al colaborador realizar las actividades dentro de la empresa Hermanos Batta S.A de C.V.

Derivado de lo anterior, se realiza una asignación de capital humano de acuerdo a las necesidades de la organización para tratar de disminuir el alto índice de rotación de personal, con la idea de mejorar las áreas con deficiencias de algunas áreas y sucursales del corporativo, usando herramientas como encuestas, Checklist, focus group y entrevistas aplicadas al personal de diversas áreas para medir el nivel de satisfacción que tienen los empleados dentro de la organización, lo que permitirá conocer las causas del déficit en su desempeño laboral. Se buscó obtener una mejor información a partir de la obtención de datos relevantes sobre las causas que más influyan dentro de la problemática que afecten a la empresa. Para ello también se desarrolla un manual de procedimientos para proponer estrategias como ya se ha mencionado, que explicará su procedimiento para la aplicación de cada estrategia, obteniendo un mejor resultado y solucionando la problemática detectada.

Palabras clave: Capital humano, Recursos humanos, Rotación, Reclutamiento.

Índice.

Agradecimientos	4
Resumen	5
CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN	9
1.1 Estado del arte	9
1.2 Planteamiento del problema	12
1.2.1 Pregunta de Investigación.....	13
1.3 Objetivo	13
1.3.1 Objetivos Específicos.....	13
1.4 Hipótesis	13
1.4.1 Preguntas de investigación	14
1.5 Justificación.....	14
1.6 Limitación y alcances	14
1.7 La empresa	15
1.7.1 ¿Quiénes Somos?	15
1.7.2 Nuestros Formatos	15
1.7.3 Nuestra Misión.....	16
1.7.4 Nuestra Visión	16
1.7.5 Nuestros valores humanos	16
1.7.7 Actividades	17
1.7.8 Estrategias.....	17
1.7.10 Ritual	17
CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA	18
CAPÍTULO 3. DESARROLLO DE PROYECTO.....	26
CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y CONCLUSIONES	54
4.1 Resultados	54
4.2 Trabajos futuros	58
4.3 Recomendaciones.....	59
Anexos	60
Anexos de las encuesta realizadas en SurveyMonkey	65

Ilustraciones.

<i>Ilustración 1 Ubicación de sucursales matriz córdoba. Elaboración propia con información de Google Maps (2018)</i>	23
<i>Ilustración 2 Cálculo del tamaño de la muestra. (SurveyMonkey, 2018)</i>	25
<i>Ilustración 3 Actividades de administración de recursos humanos en selección de personal. (Werther, 2008)</i>	34
<i>Ilustración 4 Modelo de la administración de los recursos y los subsistemas. (Werther, 2008)</i>	36
<i>Ilustración 5 Estructura del currículum vitae fuente; Google Imágenes. (2018)</i>	47
<i>Ilustración 6 Cuestionario de preselección. Elaboración propia con información de (Manual de Preselección, 2018)</i>	48
<i>Ilustración 7 Diagrama de proceso para realización de encuesta en SurveyMonkey. Elaboración propia en la plataforma de (SurveyMonkey. 2018)</i>	50
<i>Ilustración 9 Encuesta de satisfacción laboral. Elaboración propia (2018)</i>	51
<i>Ilustración 8 Diseño de encuesta para zapatería B Hermanos. (SurveyMonkey, 2018)</i> ...	52
<i>Ilustración 10 Tendencia de datos de B Hermanos zapatería. Elaboración propia en la plataforma de (SurveyMonkey, 2018)</i>	56
<i>Ilustración 11 Organigrama de puestos en tiendas. (B HERMANOS, 2017)</i>	60
<i>Ilustración 12 Crecimientos y desarrollo de personal dentro de la empresa. (B HERMANOS, 2017)</i>	60
<i>Ilustración 13 Código de imagen de los empleados dentro de la tienda. (B HERMANOS, 2017)</i>	61
<i>Ilustración 14 Código de conducta que deben tener todo el personal dentro de la tienda y empresa. (B HERMANOS, 2017)</i>	61
<i>Ilustración 15 Infraestructura actual. (B Hermanos, 2017)</i>	62
<i>Ilustración 16 Presencia de marca en diferentes ciudades del país mexicano. (B HERMANOS, 2017)</i>	62
<i>Ilustración 17 Calzado para Dama. B HERMANOS. (CATÁLAGO PRIMAVERA VERANO, 2018).</i>	63
<i>Ilustración 18 Calzado para caballero. B HERMANOS. (CATÁLAGO PRIMAVERA VERANO, 2018).</i>	63
<i>Ilustración 19 Calzado para niñas, B HERMANOS. (CATÁLAGO PRIMAVERA VERANO, 2018).</i>	64
<i>Ilustración 20 Calzado para niños. B HERMANOS. (CATALAGO PRIMAVERA VERANO, 2018).</i>	64
<i>Ilustración 21 Grado de Satisfacción que tiene los empleados con B Hermanos Zapatería. Elaboración propia con (SurveyMonkey, 2018)</i>	65
<i>Ilustración 22 Pago otorga de acuerdo al trabajo realizado en B Hermanos zapatería. Elaboración propia con (SureveyMonkey, 2018)</i>	65
<i>Ilustración 23 Nivel de acuerdo a prestaciones que van acorde a las labores desempeñadas en la sucursal B Hermanos. Elaboración propia con (SurveyMonkey, 2018)</i>	66
<i>Ilustración 24 Incentivo por trabajo extraordinario. Elaboración propia con (SurveyMonkey, 2018)</i>	66

<i>Ilustración 25 Los empleados totalmente de acuerdo con los beneficios que ofrece la empresa B Hermanos zapatería. Elaboración propia con (SurveyMonkey, 2018).....</i>	<i>67</i>
<i>Ilustración 26 Comunicación con compañeros de trabajo. Elaboración propia con (SurveyMonkey, 2018).....</i>	<i>67</i>
<i>Ilustración 27 Motivación en el área de trabajo. Elaboración propia con (Surveymonkey, 2018)</i>	<i>68</i>
<i>Ilustración 28 Razones por las que no se hay motivación en el área de trabajo. Elaboración propia con (SurveyMonkey, 2018).....</i>	<i>68</i>
<i>Ilustración 29 Los empelados cuentan con la herramienta necesaria para poder laborar. Elaboración propia con (SurveyMonkey, 2018).....</i>	<i>69</i>
<i>Ilustración 30 Se cumple al 100 % la capacitación y orientación que ofrece la empresa. Elaboración propia con (SurveyMonkey, 2018).....</i>	<i>69</i>
<i>Ilustración 31 Ubicación de las tiendas en la ciudad de Córdoba, Ver. Elaboración propia con información de Google maps. (2018)</i>	<i>70</i>
<i>Ilustración 32 Contacto directo con la sucursal Matriz. (B HERMANOS, 2017).....</i>	<i>70</i>

CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN.

El objetivo del presente proyecto es desarrollar una estrategia de mejora para consolidar el crecimiento laboral del capital humano de la empresa Batta B Hermanos S.A de C.V. con la finalidad de generar un proceso que permita asignar de manera eficiente el capital humano acorde a las necesidades de la organización. En el contenido se presenta la situación actual de la organización identificando las áreas de oportunidad, así como la aplicación de técnicas de reclutamiento y selección de personal pertinentes. Además, de proporcionar información relevante de la empresa que permita integrar estrategias de negociación adecuados al contexto, los empleados y tipo de negociación; adaptando el que más convenga a la relación empresa-empleado. También, se implementa la técnica de investigación para el capital humano para poder implementarla en la organización con la idea de proponer un plan de formación, vida y carrera para contribuir al desarrollo del capital humano de la organización. Se considera la propuesta de alternativas de solución de conflictos mediante la aplicación de modelos y técnicas de desarrollo organizacional para la mejora de los procesos de la organización. Lo esencial es un proyecto de mejora que apoye el desarrollo empresarial mediante la optimización del capital financiero y humano, para la consolidación de la organización.

1.1 Estado del arte.

La participación en el mercado es afectada, en ocasiones, por diversos elementos de la organización, algunos relacionados con su productividad laboral, y la falta de una implementación adecuada de estrategias. En ese sentido, la estrategia puede ser pensada como los diferentes planes o cursos de acción que puede elegir una empresa para reaccionar a situaciones que afectan a la organización con tal de alcanzar los objetivos que todas organizaciones se plantean. El presente proyecto tiene como objetivo desarrollar una estrategia de mejora en la empresa B Hermanos. El sustento primordial que facilite dar soluciones a las áreas de oportunidad será el estado del arte, ya que se describen las acciones que dieron solución a problemas similares al de la organización. Una de las primeras etapas que debe desarrollarse dentro de una investigación es la construcción de su estado del arte, ya que permite determinar la forma como ha sido tratado el tema, cómo se encuentra el avance de su conocimiento en el momento de realizar una investigación y cuáles son las tendencias existentes, en ese momento

cronológico, para el desarrollo de la temática o problemática que se va a llevar a cabo (Londoño , Maldonado, Calderón, 2014).

Schwarzkopf, citada en (Chiavaneto, 2007), considera que la dirección del programa de reestructuración y expansión de la industria Paramount, la nueva estrategia empresarial se enfocaba en la consolidación y cobertura de nuevos mercados en todo el país. Para hacer posible este crecimiento de la empresa era necesario buscar nuevos talentos en el mercado. Además, de que es abierta y participativa para sus ejecutivos (Chiavaneto, 2007). Para Magnusen y Kroeck (1995) las grandes compañías han utilizado tradicionalmente las entrevistas como mejor método de reclutamiento de estudiantes, sin embargo, en los últimos tiempos, se ha adoptado la práctica del uso de Videoconferencias para realizar dichas entrevistas considerando ésta actividad un beneficio económico y práctico, considerando ésta una ventaja en el reclutamiento y selección de personal. Según Cummings (1993) los costes de media hora de entrevista (el tiempo es el principal factor de coste en las videoconferencias) en este tipo de actividad se ven reducidos aproximadamente a una décima parte del que corresponde a media hora de entrevista presencial; posiblemente ahora la diferencia es mucho mayor (Blasco, 2004).

Un ejemplo de éxito en el proceso de reclutamiento es el realizado por Cosmópolis, en São Paulo, este laboratorio estadounidense instaló su más moderna fábrica para la producción de antibióticos inyectable. En la fábrica cada uno de los empleados, incluso los altos ejecutivos, tiene en promedio 10 horas mensuales de capacitación básica, con cursos que van desde liderazgo hasta administración del tiempo y de la calidad. Estas oportunidades que brinda la empresa son únicas, es así como los altos mandos determinan si el empleado puede o no desempeñar ciertas tareas y puede o no ser apto para laborar. No toleran la baja productividad de los empleados es por eso que les brindan todas las herramientas necesarias para poder seguir preparándose y estar en constante retroalimentación e innovación de los procesos que manejan. Este método les ha funcionado muy bien y es por eso que se ha consolidado como una de las mejores fabricas a nivel mundial (Chiavaneto, 2007).

Por su parte, Bermúdez se ocupó de analizar el programa de inducción general al cual son sometidos los empleados una vez que ingresan a la organización y al proceso de socialización mediante el cual se hacen sujetos activos de la colectividad. Sus planteamientos expresan una crítica frente a la disonancia entre lo que la empresa

demanda y lo que esperan los trabajadores. Se constató que la inducción general comprendida desde la intencionalidad de la gestión humana estratégica es, sin lugar a dudas, un proceso administrativo. Así las personas al vincularse con las demás en el colectivo al que comienzan a pertenecer, una cosa es lo que sucede y otra lo que la dirección de la organización desea que suceda (Hernández Sánchez, 2009).

Para (Naranjo, 2012) los resultados de un trabajo de investigación se orientó a establecer si las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla llevan a cabo procesos de selección y contratación de personal de manera justa, cuidando las políticas y procedimientos de las empresas, además que el proceso de reclutamiento y contratación que se presenta en mayor proporción es el de la recomendación la transparencia en los procesos de selección en las medianas empresas de Barranquilla no existe. También, Leboyerlevy (2017) establece que la evaluación obtenidos en el proceso de selección permite tomar decisiones para corregir deficiencias, por lo tanto, la entrevistas con el empleado debe proporcionar la información de tales deficiencias en el desempeño, así como las bases para planear su mejoramiento mediante la puesta en marcha de la capacitación por la dirección de la gestión humana.

En la actualidad se ha otorgado un papel preponderante a la administración del personal; anteriormente, las empresas que tenían mayor acceso al capital y las innovaciones tecnológicas contaban con mayores ventajas competitivas, sin embargo, en la actualidad esto ha cambiado considerablemente. Hoy, las compañías que ofrecen productos con calidad son las que van un paso adelante de la competencia, pero lo único que mantendrá la ventaja de la compañía para el día de mañana es el calibre de la gente que esté en la organización (Mondey, 1997).

La delegación de autoridad (*empowerment*) es uno de esos conceptos progresistas de la administración de la que mucho se habla, pero que poco se practica, porque se trata de un concepto peligroso y desestabilizador para las organizaciones tradicionales y conservadoras, su objetivo es muy sencillo: utilizar la energía creativa e intelectual de todos los empleados y no sólo de la élite directiva, los trabajadores reciben capacitación intensiva y todos, hasta el personal de limpieza y los mensajeros, aprenden a leer los balances y flujos de efectivo (KIERMAN, 2007).

Otra de las áreas, es la evaluación del desempeño siendo esta una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa de la organización, con base en los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño sirve en la determinación y en el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la organización (Alveiro, 2009). Es decir, la evaluación de los empleados consiste en evaluar la calidad de su desempeño, en la obtención de los resultados que son de su responsabilidad. Es por ello que se hace necesario que gerentes, directores, coordinadores y supervisores entiendan de la importancia de la necesidad de evaluar el rendimiento o desempeño de los empleados; unos y otros necesitan de su retroalimentación sobre sus esfuerzos.

Dentro de los recursos intangibles de la empresa, sin duda el capital humano constituye el recurso más estratégico y también el más complejo de gestionar. El capital humano, es el conjunto de habilidades, conocimientos y competencias de las personas que trabajan en la empresa, es una fuente incuestionable de ventajas competitivas a largo plazo. La relevancia del capital humano dentro de los activos intangibles es enorme y creciente. Según (Levoyer, 2001) citando a Tom Watson Jr. de IBM todo el valor de la empresa está en su gente. El capital humano es, en la mayor parte de las organizaciones el activo más importante ya que genera el capital estructural, relación de la compañía y la competitividad de la organización.

1.2 Planteamiento del problema.

Como parte de un análisis exploratorio se detectó que los empleados contratados por la empresa B Hermanos, no tardan mucho tiempo en el puesto o vacante en la desempeñaban su labor, en consecuencia, se mantiene un alto índice de rotación de personal. Lo anterior ocasionó que la empresa considerará este punto un área de oportunidad y/o mejora. Derivado de lo anterior, se aplicó una encuesta de salida, que la empresa realiza cuando los empleados presentan su renuncia. En donde se confirmó que la problemática principal que se detectó está relacionada con la plantilla laboral de la sucursal de B Hermanos, ya que no cuenta con el personal requerido que establecen desde corporativo para su operación, misma que es afectada también por la alta rotación de personal contratado que dura poco tiempo laborando para la empresa en un promedio de entre 3 y 6 días. Otras de las razones por lo cual existe alta rotación de personal son,

por la insatisfacción con el puesto que se está desempeñando, los horarios extensos de aproximadamente 11 horas, lo que trae como consecuencia una deficiencia en la productividad laboral. A raíz de su descontento se encuentra una expectativa incumplida. En consecuencia, las expectativas poco juiciosas o insatisfechas pueden costarle a la empresa la rotación del personal, lo que trae como resultado la inestabilidad en las plantillas laborales, ocasionando descontentos en los empleados por actividades extras y actividades que no están dentro de su rol del puesto.

1.2.1 Pregunta de Investigación.

¿Las organizaciones tiene conocimiento que el capital humano tienen diferente actitud frente a la flexibilidad y satisfacción laboral?

1.3 Objetivo.

Medir la rotación laboral mediante una herramienta de evaluación de proceso de asignación de capital humano, a partir de los resultados que arroje la encuesta analizar el entorno en el que se desarrolla la organización y permita desarrollar estrategias.

1.3.1 Objetivos Específicos.

1. Analizar las aportaciones teóricas sobre la rotación laboral.
2. Evaluar las necesidades del capital humano mediante técnicas y/o herramientas de evaluación para la toma de decisiones de la organización.
3. Diseñar una encuesta a través de una plataforma digital para analizar el nivel de satisfacción del capital humano.
4. Proponer una estrategia de solución para la disminución de la alta rotación del personal.

1.4 Hipótesis.

El desarrollo de un proceso de asignación de capital humano en la empresa Zapaterías B Hermanos propiciará que se disminuya el índice de rotación del personal existente.

1.4.1 Preguntas de investigación.

1. ¿Puede la rotación laboral ser equitativa entre empresa-empleado?
2. ¿Cómo se relacionan con recursos humanos?
3. ¿Se sienten a gusto con su horario de trabajo?
4. ¿Por qué es tan alta la rotación de personal?
5. ¿la motivación es un factor que involucra el alto nivel de rotación dentro de la organización?

1.5 Justificación.

La rotación laboral no es una moda, ni algo que está por venir, la rotación laboral es una realidad que se está dando en nuestro entorno y a nivel mundial desde siempre, debido a algunos cambios tanto económicos, sociales y de tecnología; que han exigido que las organizaciones respondan de manera rápida y eficaz a las condiciones que se les presentan. Tal es el caso, del diseño y uso de estrategias en el contexto de contratación de personal como: la contratación de líderes que pueden expresar claramente la visión de la organización y tenga la idea de cómo lograrlo; que se oriente hacia el aprendizaje en cuanto a las mejores prácticas; incremento de actividades en equipos de trabajo diversos; que enfrenten una presión constante para hacer más con menos; así como, mantener una flexibilidad personal que vaya acorde con las exigencias al puesto que requieren. Desafortunadamente existe un desconocimiento incluso del término flexibilidad laboral, se ve como una amenaza hacia el sector de los colaboradores y una situación de beneficio hacia los empresarios, al poder disminuir responsabilidades con sus empleados. Es de suma importancia que el mercado laboral conozca tanto el término correcto, como las estrategias para poder hacerles frente a la nueva definición de flexibilidad laboral.

1.6 Limitación y alcances.

En el presente proyecto abarcará únicamente el departamento de recursos humanos para el análisis y solución de la satisfacción laboral que tiene el empleado con la empresa, la cual se relaciona con la alta rotación de personal. Además, busca generar herramientas pertinentes para medir el nivel de satisfacción.

En las limitaciones principales se encuentran, la falta de actualización de encuestas de satisfacción laboral aplicadas a los diversos departamentos de la sucursal que permitan conocer en tiempo los resultados con los que se puedan generar actividades y estrategias encaminadas para minimizar la rotación de personal. Además, de la escasez y/o inexistencia en el diseño e implementación de instrumentos de control. También, influyó el acceso restringido a la información, esto se dio en un periodo de varios meses, lo que imposibilitó con exactitud el nivel de satisfacción laboral.

1.7 La empresa.

Gracias al esfuerzo de sus fundadores, la Ciudad de Torreón ve nacer en 1960 a la primera tienda del grupo, iniciando así nuestra historia de éxito y progreso.

Hemos consolidado a lo largo de los años como una empresa fuerte, responsable y comprometida con la calidad y el buen servicio a nuestros clientes, buscando estar a la vanguardia en nuestros procesos comerciales, que nos permiten estar colocados como la cadena de retail con mayor potencial en México.

1.7.1 ¿Quiénes Somos?

Somos una cadena de tiendas de calzado, ropa y accesorios mexicana pertenecientes a Grupo Batta, originarios de Torreón, Coahuila, México.

Tenemos presencia con nuestras sucursales B Hermanos en más de 97 ciudades alrededor de la República Mexicana, formando parte de la cultura de un Gran País con el que crecemos día a día. En B Hermanos a lo largo de 50 años hemos buscado tener en nuestras sucursales, lo más actual en calzado, ropa y accesorios, para satisfacer las necesidades de la Gran Familia Mexicana. Somos empresa 100% mexicana y buscamos, a través de nuestra responsabilidad social y comercial, impulsar la unión familiar.

1.7.2 Nuestros Formatos

Grupo Batta Hermanos reúne una serie de conceptos comerciales que comparten nuestros valores empresariales establecidos. Con 6 formatos comerciales B Hermanos,

Ishu, B móvil, vivamoda, ofertazo y cash móvil que ofrece a nuestros clientes, productos y servicios que satisfacen sus diversas necesidades.

Actualmente Grupo Batta Hermanos cuenta con más de 400 sucursales a lo largo de toda la república mexicana y presencia en más de 25 estados del país, un corporativo con visión de crecer y ser pionero en toda la República mexicana.

1.7.3 Nuestra Misión.

Generar la satisfacción total de nuestros clientes, al ofrecer productos de alta calidad en calzado, ropa y accesorios, con atractivas promociones y facilidades de pago, mediante un servicio distinguido y excelente atención personalizada en establecimientos cómodos y de ambiente agradable.

1.7.4 Nuestra Visión.

Ser la cadena comercial más importante en ventas de calzado, ropa y accesorios diversos a nivel nacional, haciendo crecer en nuestros clientes la preferencia total, basándonos en la aplicación de nuestros valores, el desarrollo de nuestra gente y crecimiento continuo de las tiendas.

1.7.5 Nuestros valores humanos.

Respeto

Responsabilidad

Lealtad

Honradez

Disciplina

1.7.6 Nuestros valores institucionales.

Espíritu de servicio

Dinamismo

Entusiasmo constante

Compañerismo

1.7.7 Actividades.

Desarrollamos las mejores campañas de acreditación, con dinámicas, retos reales, trabajos en equipo y esfuerzo común, metas de Batta, no solo tener gerentes, sino DESARROLLARLOS, puedes ser protagonista de este crecimiento.

1.7.8 Estrategias.

Nos fortalecemos con los mejores, e ideamos las mejores estrategias de capacitación, para agilizar el aprendizaje de todos nuestros colaboradores.

1.7.9 Innovamos.

Contamos con cursos interactivos, y guías rápidas, infografías que ninguna empresa tiene hasta el momento.

1.7.10 Ritual.

¿Cuál es nuestro objetivo hoy?

¡DAR UN EXCELENTE SERVICIO!

¿Cómo lo vamos a lograr?

¡ATENDIENDO A NUESTROS CLIENTES MEJOR QUE AYER!

¿Quiénes participamos?

¡TODOS PORQUE SOMOS UN EQUIPO!

¿Qué obtendremos con esto?

¡SER LOS MEJORES!

¿Para qué?

¡PARA SUPERARME CADA DÍA, POR MÍ Y POR MI FAMILIA!

¡B HERMANOS MEJORES,

B HERMANOS MEJORES,

B HERMANOS MEJORES!

CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA

En el presente capítulo se presenta la metodología que se aplicó para obtener la información necesaria para realizar la evaluación de la herramienta de una encuesta de motivación, satisfacción laboral, selección y rotación de personal en B Hermanos Zapatería.

- Planificación de los recursos humanos.
- Periodo de la planificación de los recursos humanos.
 - a) Fases de la planificación.
 - b) Fase de análisis.
 - c) Fase de previsión.
 - d) Fase de programación.
 - e) Fase de realización.
 - f) Fase de control.
 - g) Fases de presentación de resultados.
- Descripción de puesto.
- Técnica de investigación encuesta.

Planificación de los recursos humanos.

En este sentido podemos considerar como objetivos básicos de la planificación de recursos humanos:

- Optimizar el factor humano de la empresa.
- Asegurar en el tiempo la plantilla necesaria, cualitativa y cuantitativa.
- Desarrollar, formar y promocionar al personal actual, de acuerdo con las necesidades futuras de la empresa.
- Motivar al factor humano de la empresa.
- Mejorar el clima laboral.
- Contribuir a maximizar el beneficio de la empresa.

Período en la planificación.

La planificación de recursos humanos, de manera similar a cualquier otra modalidad de planificación de la empresa, tiene tres ámbitos o techos de previsión: el corto, el medio y el largo plazo. Estos tres ámbitos deben estar relacionados y los consiguientes planes deben superponerse, es decir, el medio plazo se modificará en función del cumplimiento del corto plazo y el largo plazo será consecuencia de la evolución del plan a medio plazo. Se determinó planificar a corto plazo ya que el periodo de estancia en la empresa será de aproximadamente cuatro meses, lo que esto implica agilizar el proceso de implementación de la técnica de investigación.

a) Corto plazo. Se centra principalmente en el análisis cuantitativo. Parte de la existencia de una plantilla con unas características determinadas y de unas necesidades u objetivos a cumplir de forma inmediata. Se considera en este periodo el plan de establecimiento de plantilla, selección y formación de los trabajadores.

Este plan debe incorporar, además, los planes complementarios de formación, Fases de la planificación, fases de presentación de resultados, descripción de puesto, definición y valoración de perfiles de puestos de trabajo y la técnica de investigación que será una encuesta de los recursos humanos que permitan la reconversión del personal actual en función de los perfiles necesarios al final del plan, esta fase incidirá en el establecimiento de nuevos estilos de dirección y liderazgo, nuevos modelos organizativos, modernas formas de gestión y participación y modelos más flexibles de estructuras organizativas que faciliten procesos participativos de los trabajadores.

Fases de la planificación de recursos humanos.

Pueden distinguir las siguientes fases o etapas del proceso de planificación:

a) Fases del análisis. La fase de análisis parte del conocimiento exhaustivo de la empresa:

- Organización general actual.
- Organización, en detalle, de las grandes áreas de actividad.

- Funciones de las unidades que constituyen las áreas de actividad.
- Funciones de las categorías o grupos laborales que integran dichas áreas.
- Responsabilidades que corresponde a cada nivel estructural por áreas de actividad.
- Políticas y estrategias generales y específicas.

La materialización de fase requiere disponer de la siguiente información:

- Organigrama general o básico de la organización actualizada.
- Organigramas de detalle de cada una de las grandes áreas.
- Manuales de funciones de las unidades organizativas que constituyen dichas áreas.
- Manuales de funciones de las categorías que integran dichas áreas.
- Descripción de todos los puestos de trabajo actuales.
- Inventario de la totalidad de puestos de trabajo existentes.
- Resultados de las valoraciones de los actuales puestos de trabajo
- Resultados de los principales "ratios" relativos a la plantilla.

Toda esta información se puede encontrar en programas y bases de datos que proporciona el corporativo a todas las sucursales dentro de la república mexicana, todos los asistentes de recursos humanos tienen acceso a estas plataformas con base a un número de empleado y una contraseña única que les permite el acceso a este sistema.

b) Fase de previsión. El objetivo de esta fase es conocer la situación y necesidades de la empresa en el futuro, los cambios organizativos que se producirán y los derivados de la propia actividad empresarial o del sector.

El desarrollo de esta fase implica el estudio de los siguientes aspectos:

- Conocer los organigramas previstos.
- Analizar y describir los puestos de trabajo necesarios en ese futuro.
- Valorar dichos puestos.
- Cuantificar las necesidades de nuevos puestos.
- Preparar las fuentes de reclutamiento internas o externas.
- Diseñar los sistemas idóneos de selección de dicho personal.

- Establecer los planes de formación y desarrollo de los nuevos puestos.

c) Fase de programación. En esta fase se establece el procedimiento para la realización de estudios indicados en el punto anterior la prevención de las distintas actividades, en temporalización y el equipo que llevará a cabo toda la planificación.

d) Fase de realización. Es la fase en la que se ponen en práctica todas y cada una de las actividades indicadas en las fases anteriores

e) Fase de control. Es el análisis, en el tiempo, de las desviaciones que se van produciendo a lo largo del desarrollo del plan.

f) Fase de presentación de resultados. Información referente a los puestos de trabajo. La planificación eficaz de los recursos humanos hace adecuada descripción de los puestos de trabajo de la empresa.

Una descripción de puestos debe contemplar cuatro puntos básicos:

- Descripción genérica del puesto de trabajo.
- Descripción cuantitativa del puesto de trabajo: medios y recursos a utilizar, así como resultados a obtener.
- Situación del puesto de trabajo en la estructura organizativa.
- Situación interna del puesto de trabajo: especificación referente al desempeño laboral

Técnica de investigación Encuesta.

En lo referente a las técnicas de investigación, (Finol, 1993) considera que son las diferentes formas en las que una investigación puede llevarse a cabo. En ese sentido, es prudente traer a colación lo expresado. Además, de considerar que la fase que comprende la aplicación de las técnicas e instrumentos de investigación, es la más laboriosa dentro de proceso investigativo.

En cuanto a los instrumentos de la investigación, (Hernández, 1991) considera que los mismos, sirven para recoger los datos de la investigación, siempre que un instrumento de medición sea adecuado, es aquel que registra los datos observables, de forma que

representen verdaderamente a las variables que el investigador tiene por objeto. Además, que los cuestionarios consisten en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables, son los instrumentos de recolección de datos más utilizados.

En el diseño de un cuestionario el contenido de las preguntas que lo constituyen puede ser variado, es decir, que existen básicamente dos tipos de preguntas: las cerradas (cerradas dicotómicas y cerradas con varias alternativas) y las abiertas. La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario. (MARTINI, 2001).

En la empresa B Hermanos, se realizó una encuesta con una serie de preguntas, aplicadas a los trabajadores de esta organización, con la finalidad de obtener información para determinar la veracidad de medir la satisfacción laboral. También, se podrá saber cuál es su nivel de liderazgo, ¿porque existe rotación de personal?, como se sienten los empleados en la empresa, etc. Esta encuesta ayudará a mejorar la satisfacción laboral, de este modo los trabajadores podrán expresar todos sus inconvenientes de tal manera que se le dé una solución a sus peticiones, dudas e inquietudes.

Es importante es que los empleados se sientan escuchados, estado de pertenencia para con la empresa y de esta manera la productividad laboral sea la deseada por la organización.

La encuesta se aplicó a los empleados de la sucursal matriz Córdoba, ubicada en calle 11 Av. 1 y 3 Colonia centro de la ciudad de Córdoba, Ver. Ésta es la sucursal que se encuentra laborando ya durante varios años, ya que conocen de manera completa el proceso de operación de la sucursal a la perfección. Además, de que en esta sucursal se consciente del proceso de rotación de personal tan alto que enfrenta la empresa desde sus inicios.

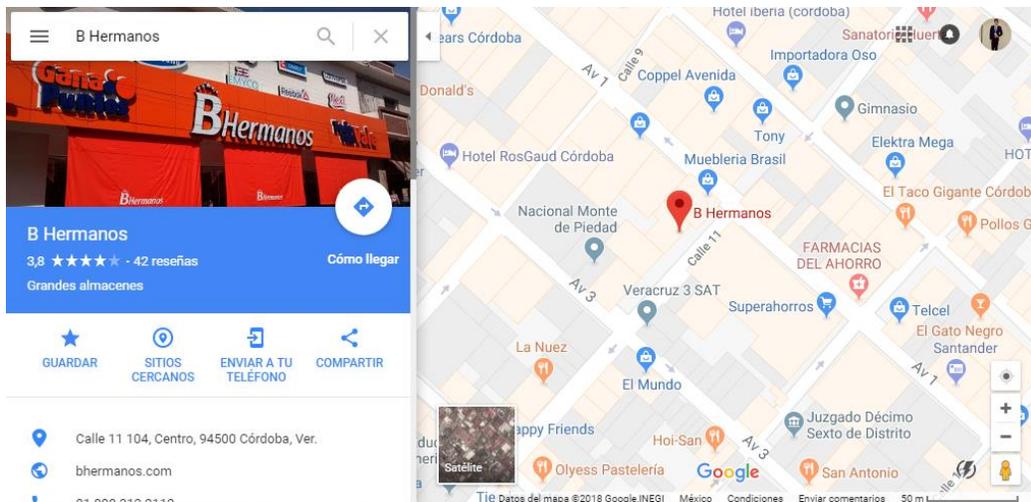


Ilustración 1 Ubicación de sucursales matriz córdoba. Elaboración propia con información de Google Maps (2018)

El tiempo en el que se realizó el estudio será aproximadamente de un mes, en donde las actividades fueron distribuidas de la siguiente manera: a) primera semana se realiza el diseño de las preguntas, para su posterior depuración y de tal manera que se tenga una encuesta en la cual se puedan reflejar los resultados; b) en la segunda semana se hace el análisis y solución de la misma, identificando los principales hallazgos; c) en la tercera semana se diseña la encuesta en la plataforma digital de SurveyMonkey, con el principal objetivo que la puedan contestar en algún tiempo libre y no se encuentren presionados los participantes al sentirse observados durante su jornada laboral. D) en la cuarta semana se aplica la encuesta a los empleados elegidos pertenecientes a la sucursal matriz Córdoba, siendo ésta entregada por medio del correo electrónico o algún otro medio electrónico; e) en la quinta semana, se analizan los resultados que arrojó la encuesta, buscando hacer un buen análisis de la información para identificar las causas principales del alto índice de rotación de la empresa.

La idea principal de esta investigación es detectar cuál es la causa principal que ocasiona alta rotación del personal en la sucursal, para con la información pertinente dar una pronta y eficaz solución para que las planillas se encuentren al 100 %, y se opere con los empleados que esta requiere.

La encuesta se realiza con el personal de la sucursal matriz en mención entre los que se encuentra considerados el gerente, subgerente, cajero, vendedor, aparadorista, venderropa, surtidor, almacenista. Es importante comentar que la sucursal cuenta con 10

empleados, a continuación, se presentara el tamaño de muestra para la aplicación de la encuesta. Derivado de lo anterior, se decide que se aplique la encuesta a toda la sucursal de calle 11 entre Av. 1 y 3, ya que esta es la sucursal con más tiempo dentro del mercado, además de tener la plantilla completa y empleados que tiene más tiempo laborando para así poder tener una perspectiva más veraz acerca de la situación actual de ésta sucursal, con la idea de hacer una prueba piloto de la propuesta de este proyecto y que ésta aplique posteriormente en las demás sucursales.

El tamaño de la muestra que se tomó solo representa parte del grupo de personas (o población) cuyas opiniones o comportamiento son interesantes para su análisis. Como ejemplo, la forma de obtener la muestra fue aleatoria.

Tamaño de la población: la cantidad total de personas en la organización al que se intentas llegar con la encuesta será nuestro tamaño de población. Se estás tomando una muestra aleatoria de personas en B Hermanos, el tamaño de la población será de 10 personas. En la sucursal matriz Córdoba, Ver.

Margen de error: un porcentaje que describe qué tanto se acerca la respuesta que dio tu muestra al “valor real” en tu población. Mientras más pequeño es el margen de error, más cerca se está de la respuesta correcta dado cierto nivel de confianza. Se tomó un margen de error de 5%

Nivel de confianza: una medida de la seguridad de que la muestra refleja de forma precisa la población. Se toma el nivel de confianza el 95%

Calculadora del tamaño de muestra

¿Cuántas personas deben responder tu encuesta? Aunque seas un estadista, determinar el tamaño de la muestra puede resultar difícil. Para simplificarlo, prueba nuestra calculadora del tamaño de muestra. Te damos todo lo que necesitas para poder calcular la cantidad de respuestas necesarias para confiar en tus resultados.

Calcula el tamaño de tu muestra:

?	Tamaño de la población:	<input type="text" value="10"/>
?	Nivel de confianza (%):	<input type="text" value="95"/>
?	Margen de error (%):	<input type="text" value="5"/>

CALCULAR

Tamaño de la muestra:

10

Comienza ahora

SUSCRIPCIÓN
PROFESIONAL

Preguntas y encuestas
ilimitadas

REGISTRO
GRATUITO

Solo lo básico

Utilizadas por el 99 % de
quienes forman parte del
ranking de Fortune 500

Hemos ayudado a diversas
organizaciones como la tuya a
tomar mejores decisiones.

Ilustración 2 Cálculo del tamaño de la muestra (SurveyMonkey, 2018) .

CAPÍTULO 3. DESARROLLO DE PROYECTO.

Para Chiavenato (2011) las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, conformando un tipo de recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y al desarrollo. Las personas aportan a las organizaciones sus habilidades, conocimientos, actitudes, conducta, percepciones, etc. Ya sean directores, gerentes, empleados, obreros o técnicos, las personas desempeñan papeles muy distintos éstos son los puestos dentro de la jerarquía de autoridad y responsabilidad que existe en la organización.

En ese sentido, las personas son extremadamente distintas entre sí, por lo que constituyen un recurso muy diversificado debido a las diferencias individuales de personalidad, experiencia, motivación, etc. En realidad la palabra recurso representa un concepto demasiado restringido como para abarcar a las personas, puesto que son más que un recurso, son copartícipes de la organización (Chiavenato, 2007).

En concordancia con lo anterior, la responsabilidad de administrar de manera eficiente el capital humano corresponde al gerente de cada uno de los departamentos o unidades de la empresa. Si los gerentes de una organización no aceptan esta responsabilidad, en el mejor de los casos, las actividades de personal de la empresa sólo tendrán un éxito parcial o no se llevarán a cabo. Incluso en los casos en que hay un departamento de capital humano dentro de la organización, tanto los distintos gerentes como los especialistas de personal tienen una responsabilidad (Werther, 2008)

Para (Werther, 2008) existe una relación fuerte entre los objetivos de la organización y los objetivos del capital humano, tal como se muestra en la Tabla 1, en donde se establece una relación entre cada actividad y sus objetivos, por ejemplo, la evaluación contribuye a alcanzar metas de carácter corporativo, funcional.

OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	OBJETIVOS DE CAPITAL HUMANO
OBJETIVOS CORPORATIVO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplir con las obligaciones legales 2. Proporcionar prestaciones 3. Relaciones del sindicato y la empresa
OBJETIVOS FUNCIONALES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación del capital humano 2. Relaciones con los empleados 3. Selección 4. Capacitación y desarrollo 5. Evaluación 6. Ubicación 7. Realimentación
OBJETIVOS PERSONALES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluación 2. Ubicación 3. Realimentación
ACTIVIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación y desarrollo 2. Evaluación 3. Ubicación 4. Compensación 5. Realimentación

Tabla 1 Actividades para lograr los objetivos de la administración de capital humano (Werther, 2008).

Posterior al análisis de lo establecido por Werther (2008), se considera que es importante para el desarrollo del presente seguir con sus recomendaciones y se inicia el proceso de implementar los objetivos y las actividades que le permitan al gerente de recursos humanos diseñar la estrategia del proceso de administración del mismo, tal como se muestra a continuación.

Proceso para lograr los objetivos de administración del capital humano.

1. Cumplir con las obligaciones legales; Todos los empleados cuentan con prestaciones como lo estipula la ley. Al cumplir un año de trabajo, las personas tienen derecho a un mínimo de 6 días de vacaciones con goce de sueldo. Prima Vacacional. Por ley los trabajadores deben recibir al menos el 25% de los salarios correspondientes a los días de vacaciones que le toquen.

2. Proporcionar y conocer las prestaciones de ley:

Seguridad Social.

Prima de riesgo.

Vacaciones.

Prima Vacacional.

Prima dominical.

Aguinaldo.

Bonos de productividad.

Día de descanso.

Licencia de maternidad y/o paternidad.

Utilidades.

3. Relaciones del sindicato y la empresa: En la empresa no se cuenta con un sindicato y que es una empresa privada. Lo que si se tiene estipulado dentro de las políticas de empresa es que una vez el empleado haya realizado su renuncia y no justificado el porqué de su baja no podrá regresar a laborar, no se aceptan reingresos laborales.

4. Asegurar en el tiempo la plantilla necesaria, cualitativa y cuantitativa. La plantilla se checa en una base de datos que es proporcionada por la empresa la cual se llama ICA Web ahí aparece la relación de todas las sucursales en toda la república mexicana. También, en esa misma página aparece la necesidad de cubrir una vacante, arrojando el

mismo sistema la fecha límite en la cual debe ser cubierta. En caso, de que no se cubre en tiempo y forma la vacante, se levanta un acta compromiso al asistente de recurso humanos que tiene a cargo la plaza en donde estipulan la fecha límite para cubrirla.

5. Desarrollar, formar y promocionar al personal actual, de acuerdo con las necesidades futuras de la empresa. Grupo Batta tiene un programa que ha desarrollado y ha implementado apartide de unos años atrás el cual llaman Instituto Batta, este programa es para el desarrollo profesional y laboral de todos sus empleados. Aquí es donde los empleados realizan diversos cursos para evaluar su desempeño, conocimientos, liderazgo, manera de poder solucionar problemas, conocer todos los formatos que maneja la empresa. Una vez se haya realizado la postulación del empleado y esta haya sido aprobada por el asistente de recursos humanos y por el supervisor de plaza, pasarán al registro del empleado para comienza con sus cursos en línea.

Para su ascenso o crecimiento el empleado deberá realizar una serie de procesos y exámenes psicométricos que estos determinan si es la persona es la indicada para poder ocupar el puesto y poder desarrollar estrategias para el bien común de la organización. De esta manera es como se realizan los ascensos, también cuenta mucho la actitud, aptitudes, experiencia y tiempo que lleva el empleado colaborando para la empresa.

6. Motivar al factor humano de la empresa, cada mes se incentiva a los empleados que hayan logra más ventas, se le reconoce su labor con un diploma y en ocasiones se incentiva con bonos económicos, objetos que son para uso doméstico o perecederos de la canasta básica. En recursos humanos se tiene un mural en donde se pegan las fotos de todos los cumpleaños del mes, además de que la asistente de recursos humanos visita las tiendas por las mañanas para ver cómo marcha la operación de las tiendas y esto también sirve para que los empleados puedan acercarse a la asistente y puedan externarle todas sus dudas, inquietudes y comentarios. Y sirva para retroalimentación y mejora de la organización.

7. Mejorar el clima laboral, bien se sabe que cuando una organización cuenta con esta característica esencial la productividad laboral es excelente, la comunicación entre empleados se nota.

Cuando se presenta un conflicto o varios el encargado de aclarar esto es el Gerente con las personas involucradas, si este no llega a una solución se acude a la asistente de

recursos humanos y al supervisor de plaza para que se entable una conversación amena y se pueda llegar a un acuerdo que a ambas partes involucradas convenga, de esta manera se pueda seguir con la operación de la organización y bienestar de los demás empleados.

Función de servicio de un departamento de recursos humanos

Los departamentos de recursos humanos existen para apoyar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, a sus gerentes y a sus empleados. El área de recursos humanos es un área de servicio. Incluso en los casos en que las compañías se ven obligadas a reducir sus gastos, las organizaciones con frecuencia se esfuerzan por identificar técnicas que les permitan mantener los mismos servicios a toda la empresa, aunque el número de sus integrantes se reduzca. Como integrantes de un departamento de servicio, los gerentes de recursos humanos y los especialistas que los apoyan no tienen la autoridad de dirigir otros departamentos.

En su lugar, ejercen autoridad corporativa, que es la facultad de asesorar, no de dirigir, a otros gerentes. La autoridad lineal consiste en la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos que manufacturan o distribuyen los productos o servicios de una organización.

Las personas que ejercen la autoridad lineal en ocasiones reciben el título de gerentes operativos. Éstos toman decisiones sobre producción, desempeño y personal. Cuando un gerente expresa su desacuerdo con las sugerencias del departamento de recursos humanos, tiene la facultad de recurrir a la dirección de la empresa, pero lo contrario es también cierto; el departamento de recursos humanos puede recurrir a la dirección cuando las decisiones que se toman en ciertas áreas no están de acuerdo con sus criterios. Excepto cuando la dirección se reserva la última palabra en estas áreas, el departamento de capital humano lleva a cabo las decisiones finales sobre áreas como prestaciones al personal y políticas de higiene, disciplina industrial, etcétera, para garantizar que existe control, uniformidad y que la empresa recibe el beneficio de sus conocimientos.

1. Organización general actual. El gerente todas las mañana tiene la obligación de pasar lista y verificar que todos los empleados hayan llegado a laborar, en caso de que uno haya faltado en ese momento se le tiene que hacer saber a la asistente de recursos humanos para que el departamento se ponga en contacto con la persona que faltó a

laborar, En el caso de que el empleado haya faltado, se analizaran las causas, razones y se le dará una pronta solución, misma que se notificará al gerente el motivo de la inasistencia y se realice el registro en las incidencias de la sucursal. En el panel operativo se encuentran las actividades que corresponden a cada empleado a ejecutar en el día, verifica que todo marche bien a simple vista, y que realicen las funciones correspondientes a su puesto.

2. Organización, en detalle de las áreas de actividad, si el empleado ya no tiene interés en colaborar con la empresa se le hace saber que debe de presentarse en el departamento de Recurso Humanos para su renuncia formal y dependiendo al tiempo laborado en la organización poder hacer valer sus derechos que por ley le corresponden. Posterior, la vacante que se liberó se notifica en la base de datos y se realiza el proceso de contratación.

Los empleados tienen que realizar las actividades de corresponden a sus puestos y áreas, la empresa brinda la capacitación para que los empleados estén prevenidos a cualquier contingencia que se presente con algún empleado y/o la organización.

3. Funciones de las unidades que constituyen las áreas de actividad, cada uno de los empleados tiene estipulado que debe hacer con respeto a su área de trabajo, una de las funciones es mantener limpia su área laboral y así la mantendrá has que termine su jornada laboral, ya que cuenta como imagen de la organización. Se trata de diseñar el sistema de retribución del personal y de evaluar sus resultados.

La finalidad de la función de retribución consiste en el establecimiento de fórmulas salariales, política de incentivos y el establecimiento de niveles salariales de las diferentes áreas de trabajo, que la organización estipula en sus contratos laborales.

El desarrollo de los recursos humanos comprende las actividades de crear planes de formación y desarrollo para llevarlos a cabo, evaluar la motivación, de controlar el desempeño de las tareas, incentivar, analizar el absentismo del personal y sus causas.

La función de relaciones laborales se ocupa fundamentalmente de la resolución de los problemas laborales. Normalmente se desarrolla negociándose temas de como la contratación, la política salarial, los conflictos laborales, la negociación colectiva, etc.

También se incluye en esta función la prevención de riesgos laborales, pues busca establecer un adecuado nivel de protección de la salud de los trabajadores y de las condiciones de trabajo, es decir, comprende la seguridad e higiene en el trabajo y la acción social de la empresa con los trabajadores.

Así mismo esta función adopta las medidas para equilibrar las desigualdades entre los trabajadores de la empresa, y trata de alcanzar un equilibrio y un clima de trabajo agradables.

La administración de los recursos humanos y los subsistemas.

Este proceso genera la realimentación, que es la posibilidad de contar con información para determinar si se ha obtenido el éxito o se ha sufrido un fracaso. En la práctica, los modelos de sistemas ayudan a identificar las variables básicas. Después de considerar la nueva información como un insumo, los especialistas determinan cuál es el producto que desean obtener.

I. Fundamentos y desafíos

II. Preparación y selección

III. Desarrollo y evaluación

IV. Compensación y protección

V. Relación con el personal y evaluación

Fundamentos y desafíos: en este punto recursos humanos juega un papel muy importante ya que es el departamento encargado de llevar a cabo la dirección y en conjunto con los gerentes la operación de la sucursal. Verificar que la plantilla laboral se encuentre cubierta en su totalidad. El desafío es la alta rotación de personas que existe en la organización, el incremento de la competencia directa y la mala eficacia que se tiene en la sucursal.

Para poder disminuir estos desafíos es importante el trabajo en conjunto tanto el departamento de recursos humanos como gerente de tienda y supervisor de plaza quienes son altos mando y ellos son quienes toman las decisiones para mejora de la

organización. En cuanto a la rotación del personal realizar evaluaciones de satisfacción a los empleados para así saber cuál es el problema raíz que causa la alta rotación del personal. La competencia siempre existirá, pero analizar los beneficios que puede ofrecer B Hermanos Zapatearía que no te ofrece la competencia, yo empresa que debo realizar para que el colaborador se sienta parte de la organización.

Preparación y selección: al momento de lanzar la convocatoria para cubrir la vacante se analiza el puesto y se determina el perfil del puesto a cubrir este varía dependiendo al puesto que se requiere cubrir. Cuando se produce una vacante en una organización, es difícil identificar todo el potencial humano que existe dentro de la organización, en especial cuando se trata de una gran empresa. Por esa razón, se procede a la búsqueda de candidatos idóneos mediante vehículos de comunicación interna, como boletines internos, intranet o en la página web del departamento de recursos humanos. En el aviso se deben indicar los requisitos básicos para el puesto vacante (elementos como antigüedad en la empresa, conocimientos técnicos o estudios) y el perfil del puesto. Entre los requisitos comúnmente establecidos se cuenta que los empleados que se postulan deben tener determinado tiempo en su puesto actual, avisar al jefe inmediato que se están postulando, y pasar por un proceso de selección y entrevistas. Las empresas aplican la oferta de trabajo para motivar a los trabajadores, darles oportunidad de crecimiento y desarrollo, lograr transparencia y evitar la rotación.

Esto se lograra a través de una serie de fases para selección del mejor candidato:

- 1.- Recepción preliminar de solicitudes.
- 2.- Agenda de entrevista.
- 3.- Entrevista de selección.
- 4.- Descripción realista del puesto.
- 5.- Día de prueba.
- 6.- Recolección de documentos para la contratación o crecimiento.
- 7.- Verificación de datos y referencias.
- 8.- Exámenes psicométricos.
- 9.- Decisión de contratación.
- 10.- Contratación.
- 11.- Firma de contrato.

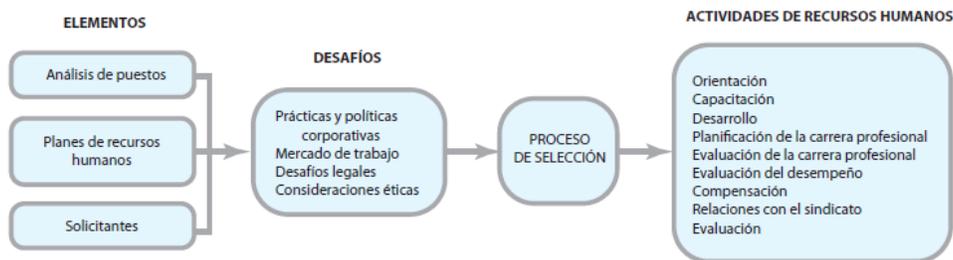


Ilustración 3 Actividades de administración de recursos humanos en selección de personal. (Werther, 2008)

Desarrollo y evaluación: Según (Werther, 2008) dice que las organizaciones modernas la tecnología juega un papel muy importante en la etapa de inducción y desarrollo de los nuevos colaboradores de la organización, así como en su capacitación general en todo tipo de áreas profesionales, gracias a la técnica del llamado e-learning. Este proceso se da en el marco de una filosofía global de creación de conocimientos dentro de la empresa. El concepto de e-learning se basa en facilitar el aprendizaje mediante las nuevas tecnologías de información y preparación profesional. En esencia, este proceso utiliza las posibilidades abiertas por la Internet. Requiere facilitar el acceso del nuevo empleado a la web, así como a diversas plataformas tecnológicas, e incluye el uso adecuado de la intranet de la empresa, así como de determinados programas virtuales. Ocasionalmente, el e-learning incluye también el uso de apoyos audiovisuales de tipo más tradicional, así como programas de radio o televisión, y el recurso a presentaciones y lecciones personales.

Una de las ventajas del e-learning consiste en que estimula el desarrollo de habilidades en un marco que se puede personalizar, porque es flexible en el acceso y el tiempo y se adapta a las necesidades individuales del empleado que se está capacitando.

En este apartado la empresa tiene como prioridad que el desarrollo de empleado es lo primero, B Hermanos tienen a su disposición una plataforma llamada ABC en donde todos los empleados de nuevo ingreso tienen como obligación realizar curso, esta plataforma sustituye a la persona que en aquellos ayer realizaba el proceso de inducción o capacitación, todo es por medio de los medios electrónicos y la tecnología que hoy en día es necesaria para las organizaciones. En esta plataforma ABC los empleados de nuevo ingreso realizan sus cursos de capacitación en donde al término de esto se realiza una

evaluación para verificar que realmente se está aprendiendo y cumpla con su función; además de que estos conocimientos teóricos se pondrán en práctica día con día en las sucursales.

Compensación y evaluación: a nivel internacional, la compensación y seguridad van más allá del pago de un salario y las prestaciones que determine la ley del país donde trabaje el empleado. Es muy importante que la empresa considere las variaciones en las leyes, los costos de vida y las políticas fiscales en lo referente a impuestos sobre el ingreso individual, con el fin de elaborar un esquema de compensaciones adecuadas para sus empleados. Al compensar a su personal de manera adecuada, la organización se prepara para competir los altos niveles de eficacia, y al mismo tiempo ofrece un poderoso motivador para desempeñarse adecuadamente.

En B Hermanos zapatería todos los sábados se realizan rituales en cuales consiste la integración de los empleados para que exista mayor confianza entre ellos y desvanecer las barreras de comunicación que puedan prevalecer entre ellos, se realiza la entrega de reconocimientos a empleados del mes, mejor vendedor, metas superadas reconociendo así su excelente labor dentro de la organización.

Relaciones con el personal y evaluación: tiene que ver con el movimiento, el impulso que requiere una persona para realizar determinadas actividades y persistir en ellas hasta lograr su objetivo, una comunicación honesta entre trabajadores y gerente. Es una habilidad imprescindible en un equipo de trabajo, B Hermanos zapatería brida a sus colaboradores bonos de productividad esto con el principal objetivo que se sientas motivados unos a otros cumpliendo con sus metas de venta, puntualidad, orden, respeto, honestidad, etc. Podemos decir que con estos incentivos el trabajador realiza con mayor eficacia su trabajo y se esforzará por alcanzar nuevas metas cada día, las compensaciones no necesariamente deben ser monetarias, aunque ayudan mucho un salario.

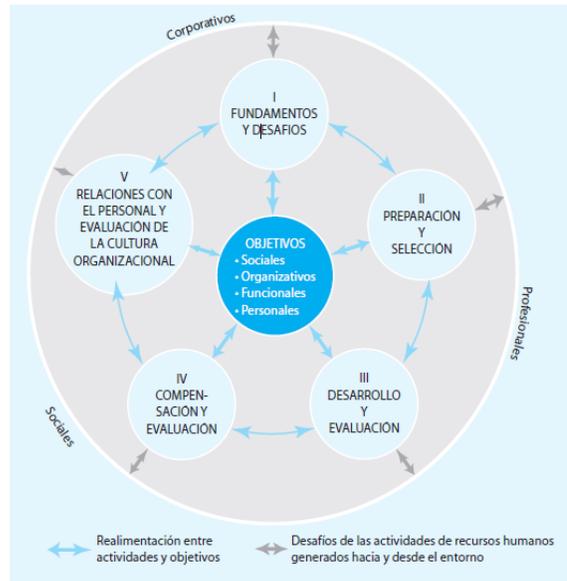


Ilustración 4 Modelo de la administración de los recursos y los subsistemas (Werther, 2008).

Rotación de personal.

La expresión rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización.

La rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre los ingresos y las separaciones en relación con el número promedio de integrantes de la organización, en el transcurso de cierto tiempo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales, lo que permite comparaciones, utilizadas para desarrollar diagnósticos, para prevenir o también proporcionar alguna predicción. Esto se debe a que la organización, como todo sistema abierto, se caracteriza por el constante flujo de recursos necesarios para realizar sus operaciones y generar resultados.

La organización, por un lado, “importa” recursos y energía del ambiente externo, en forma de materias primas, equipo, maquinaria, tecnología, dinero, financiamiento, pedidos de clientes, información, personal, agua, energía eléctrica, etc. Todos estos recursos y formas de energía se procesan y transforman dentro de la organización.

Por otro lado, la organización “exporta” hacia el ambiente externo los resultados de sus operaciones y de sus procesos de transformación, en forma de productos terminados o servicios, materiales usados, desperdicios, basura, equipos obsoletos para ser sustituidos, resultados operativos, ganancias, entregas a clientes, información, personal, contaminación, etc. Entre los insumos que la organización “importa” del ambiente externo y los resultados que “exporta” hacia ese ambiente, debe existir cierto equilibrio dinámico capaz de mantener las operaciones del proceso de transformación en niveles satisfactorios y controlados. Si los insumos son mayores que las salidas, los procesos de transformación de la organización están congestionados y por lo tanto sus existencias de resultados se encuentran almacenados y paralizados. Si, por el contrario, los insumos son mucho menores que las salidas, esto significa que la organización no tiene recursos para realizar las transformaciones y continuar produciendo resultados. Así, tanto la entrada como la salida de recursos deben mantener entre sí mecanismos homeostáticos capaces de autorregularse mediante comparaciones para garantizar el equilibrio dinámico del sistema. Estos mecanismos de control reciben el nombre de retroalimentación (feedback).

Movilidad del personal.

Uno de los problemas que han investigado los ejecutivos del área de RH es la identificación de las salidas o pérdidas de recursos humanos, con la consiguiente necesidad de compensarlas por medio de la intensificación de entradas. En otras palabras, las separaciones de personal deben ser compensadas mediante nuevos ingresos para que el nivel de recursos humanos se mantenga en proporciones adecuadas para la operación del sistema. En toda organización saludable existe de manera normal un pequeño volumen de entradas y salidas de recursos humanos, lo que ocasiona una rotación meramente vegetativa y de simple mantenimiento del sistema. La rotación de personal puede estar orientada hacia la inflación del sistema con nuevos recursos (entradas mayores que las salidas) para incentivar las operaciones y ampliar los resultados o hacia el vaciamiento del sistema (salidas mayores que las entradas) para disminuir las operaciones y reducir así los resultados. Algunas veces, la rotación puede salirse del control de la organización, cuando las separaciones por iniciativa de los empleados aumentan de volumen. En un mercado de trabajo competitivo y en régimen de oferta intensa suele presentarse un aumento de rotación de personal.

Rotación de personal provocada

Si la rotación en niveles vegetativos es provocada por la organización para hacer sustituciones con objeto de mejorar su potencial humano existente, es decir, cambiar parte de sus recursos humanos por otros de más calidad que se encuentren en el mercado, entonces la rotación está bajo control de la organización. Sin embargo, si la pérdida de recursos no es provocada por la organización, es decir, si ocurre independientemente de los objetivos de la organización, es esencial identificar los motivos que ocasionan la salida de los recursos humanos a fin de que la organización pueda actuar sobre ellos y disminuir salidas indeseables.

¿Cuál es la rotación de personal?

Obviamente, un índice de rotación de personal equivalente a cero no se presenta en la práctica ni sería deseable, pues denotaría un estado de rigidez y falta de flexibilidad total de la organización. Por otro lado, un índice de rotación de personal muy elevado tampoco sería deseable, pues reflejaría un estado de fluidez y entropía en la organización, en el que no lograría retener ni aprovechar adecuadamente a sus recursos humanos. El índice de rotación ideal será aquel que le permita a la organización retener a su personal de buena calidad y sustituir a las personas que presenten alteraciones de desempeño difíciles de corregir dentro de un programa accesible y económico. Así, cada organización tendrá su rotación ideal que le permitirá la potenciación máxima de la calidad de sus recursos sin afectar la cantidad de los disponibles. En estricto sentido, no existe un número que defina el índice ideal de rotación, sino una situación específica para cada organización en función de sus problemas y de la situación externa del mercado. Lo que importa es la situación estable del sistema, alcanzada por medio de la autorregulación y corrección constantes.

Diagnóstico de las causas de rotación de personal.

Como todos los sistemas, las organizaciones tienen uno o varios objetivos que alcanzar. El sistema es eficaz en la medida en que logra esos objetivos con un mínimo de recursos, esfuerzos y tiempo. Uno de los principales problemas en la administración de un sistema es precisamente medir y evaluar su funcionamiento por medio de sus resultados y de la adecuada utilización de sus recursos. En la medida en que los resultados de un sistema no sean satisfactorios o sus recursos no sean adecuadamente utilizados, es necesario hacer ciertas intervenciones con objeto de corregir las desviaciones y ajustar su funcionamiento. Lo ideal sería crear un subsistema de control automático (*feedback*), capaz de almacenar, procesar y recuperar la información sobre el funcionamiento del sistema, que permitiera diagnosticar las correcciones y los ajustes necesarios, asimismo evaluar la efectividad de esas correcciones y ajustes con objeto de mejorar el desempeño del sistema. (Chiavaneto, 2007)

A continuación, se presenta una serie de causas por las cuales se da la alta rotación de personal en las empresas:

Expectativas defraudadas.

Cada día, nuevos candidatos entran a formar parte de las plantillas de las organizaciones llenas de ilusiones y expectativas poco realistas. Algunos permanecen en ellas y se adaptan, otros se desentienden, pero se quedan y muchos optan por irse.

En la raíz de su descontento se encuentra una expectativa incumplida. En algunos casos, ciertas esperanzas pueden haber sido poco realistas, pero en otros no es así. Lo que al final importa es que las expectativas poco juiciosas o insatisfechas pueden costar a una empresa dinero. Esto se da cuando un nuevo empleado espera que se le promocioe tras un año en el puesto y su superior no está dispuesto a hacerlo, una de las expectativas del primero se ve frustrada y, viceversa: si es promocionado, su expectativa se cumple.

Perturbación entre el empleado y el puesto.

Esto se debe a que los directivos no se preocupan por ello o no notan el aburrimiento y hay una escasez de retos; delegan muy poco las responsabilidades como para hacerlas interesantes o convertirlas en un desafío; los empleados desconocen sus fuerzas y el tipo de trabajo que mejor les convendría; las organizaciones carecen de un método de evaluación efectivo del talento de sus empleados.

Dadas estas situaciones, resulta sorprendente que solo un porcentaje del personal laboral sí llegue a utilizar sus capacidades todos los días. Son pocos los gerentes que se preocupan de que el talento de sus empleados se corresponda con las exigencias del puesto y éste cumpla las expectativas de quien lo ocupa. En muchas empresas la falta de pasión en el trabajador y directivos de alto rango para poder asignar al empleado correcto en el área idónea es escasa.

Seguimiento y consejos insuficientes al empleado

Todos tenemos una necesidad básica de ejercer alguna competencia y saber que nuestros talentos sirven para hacer una contribución valiosa.

Las empresas deben asegurarse de que sus empleados cuenten con mentores y reciban los consejos oportunos de éstos para que sus esfuerzos permanezcan en sintonía con las metas de la organización y las expectativas de sus supervisores directos. Esta sintonía es la condición previa de su compromiso con el trabajo que realizan. Ofrecer buenos consejos y seguimiento al empleado debe ir más allá del mantenimiento de unas cuantas reuniones con él y tratar de crear una relación abierta, basada en la confianza mutua. Proporcionar consejos y seguimiento intensivos a los nuevos empleados.

Pocas oportunidades de crecimiento y promoción.

Son tantos y tan grandes los cambios que se han producido en el mundo actual de los negocios y en su funcionamiento, que su impacto sobre las carreras profesionales de los individuos que trabajan en las empresas debe ser reconocido.

La multitud de reducción de plantilla ha afectado al contrato de lealtad y aumentado los niveles de estrés e inseguridad laboral. La atención continua hacia los resultados finales a

corto plazo, especialmente entre las grandes compañías, ejerce una enorme presión sobre los ejecutivos para conseguir reducir costes y obligar a los empleados a producir más con menos. La mejora en productividad se obtiene así al precio de reducir la satisfacción del empleado con su trabajo, congelar su promoción e impedir la creación de empleo. El efecto acumulativo de todos estos cambios ha sido la creación de un nuevo contrato entre el empleador y el empleado que favorece las expectativas laborales a corto plazo, la promoción en forma de reconocimiento, crecimiento y satisfacción personal y una mayor autonomía del empleado.

Es posible fomentar el autoconocimiento y una fijación de objetivos realista mediante Diversas herramientas.

Sentirse subestimado o no reconocido.

Todas las personas necesitan sentirse importantes y, sin embargo, muchas organizaciones lo que consiguen es que su personal se considere a sí mismo insignificante. A veces, los empleados notan una simple falta de aprecio, tienen el sentimiento de merecer el reconocimiento y no recibirlo, o les parece que nadie nota su existencia. Otras veces, el reconocimiento llega tarde, sienten que nadie les escucha y que valen menos que los empleados de otras empresas o que se les trata como a niños en vez de adultos.

En todos estos casos, las organizaciones no sólo pierden la oportunidad de involucrar a sus empleados en el trabajo que realizan, sino que les proporcionan el pretexto para desatender sus tareas y, finalmente, dejar la empresa y aumentar así la rotación.

Reconocer este estado de cosas por diferentes razones: falta de empatía; poca atención al trabajo de sus subordinados para saber cuándo una tarea realizada merece reconocimiento; desconocimiento del trabajo de los empleados para poder diferenciar entre un rendimiento mediocre y uno extraordinario, o la simple creencia de que el reconocimiento es algo que corresponde a la sección de recursos humanos.

Aunque muchas de estos obstáculos sean comprensibles, no hay que olvidar que existen empresas que, a pesar de ellos, han conseguido crear unas culturas corporativas de reconocimiento. La tarea de construir una cultura así es inmensa, especialmente para las organizaciones con una historia de liderazgo autoritario u organizaciones de carácter muy técnico o científico donde el pensamiento prima sobre las emociones.

El estrés por sobrecarga de trabajo y el desequilibrio entre el trabajo y la vida personal.

La existencia del estrés en la vida laboral no es ninguna sorpresa, pero resulta revelador considerar cuántas cosas están relacionadas con él en el lugar de trabajo: sobrecarga de trabajo, conflictos de personalidad, horas extra forzadas, supervisores desorganizados, chismes, acoso, prejuicios, deficiente trabajo en equipo, abuso de los directivos y falta de sensibilidad, horarios inflexibles, etc.

A los empleados se les exige hacer más con menos, están expuestos a abusos, acosos e insensibilidades de todo tipo, muchas veces tienen que sacrificar su familia o su vida personal, su trabajo no les proporciona ninguna diversión y los beneficios no se ajustan a sus necesidades.

Mientras que muchos investigadores coinciden en que algunos empleados son más susceptibles al estrés que otros, todavía son más los que consideran que las condiciones negativas de trabajo aumentan el estrés entre todos los empleados. Sin embargo, lo principal aquí es que los directivos sean conscientes de la existencia de ese estrés y diseñen planes para reducirlo, mejorando así la productividad, compromiso y retención de sus empleados.

Rotación de personal como variable dependiente.

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos internos o externos a la organización condicionan la actitud y el comportamiento del personal. La rotación es por lo tanto una variable dependiente (en mayor o menor grado) de esos fenómenos internos y/o externos a la organización.

Factores externos se pueden citar:

- Situación de la oferta y de la demanda de recursos humanos en el mercado.
- Situación económica.
- Oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, etcétera.

Factores internos que se presentan en la organización, se pueden citar:

- Política salarial de la organización.
- Política de prestaciones de la organización.
- Tipo de supervisión que se ejerce sobre el personal.
- Oportunidades de crecimiento profesional.
- Tipo de relaciones humanas dentro de la organización.
- Condiciones físicas ambientales de trabajo en la organización.
- Moral del personal de la organización.
- Cultura organizacional.
- Política de reclutamiento y selección de recursos humanos.

Descripción y valoración de perfiles de puestos de trabajo.

1.- Concepto de análisis de puestos de trabajo:

El análisis o descripción del puesto de trabajo consiste en detallar el conjunto de funciones, tareas o actividades que se desarrollan en todos y cada uno de los puestos de la empresa, especificando, además, los niveles de formación y experiencia para poder desempeñarlo con idoneidad, la responsabilidad que se le va a exigir al trabajador/a, las características físicas o ambientales en las que se va a desarrollar el trabajo, así como los recursos que, usualmente, emplea en el desarrollo de su actividad.

Se define como tal el conjunto de propósitos, alcance responsabilidades y tareas que componen un trabajo concreto. Dicho puesto de trabajo requiere un perfil profesional, que comprende un conjunto de conocimientos y competencias necesarios para desempeñar el empleo. Los factores componentes del análisis de un puesto de trabajo deben incluir como mínimo:

a) Descripción general de la ocupación.

b) Tareas específicas de la ocupación.

c) Análisis de los conocimientos generales y profesionales, aptitudes y actitudes relacionadas con el desempeño de las tareas.

En este sentido la descripción del puesto de trabajo comprenderá:

- 1.- Nombre del puesto de trabajo: este debe ser breve y debe reflejar, en la medida de lo posible la naturaleza del mismo de forma objetiva.
- 2.- Departamento/ Servicio/ Sección: a fin de situar orgánicamente el puesto de trabajo en el esquema organizativo de la empresa.
- 3.- Lugar de trabajo: ubicación física del puesto de trabajo y posibilidades de movilidad o desplazamiento.
- 4.- Propósito principal: exposición breve de los objetivos o finalidades del puesto de trabajo en relación al Departamento/Servicio / Sección a la que pertenece orgánicamente.
- 5.- Tareas: una tarea o una parte de la misma se define como una actividad que claramente forma parte de una obligación o responsabilidad principal, la ocupación se compone de una serie pequeña o grande de tareas específicas referidas a ese puesto de trabajo, tareas que a su vez pueden subdividirse en elementos.

El análisis del puesto de trabajo puede realizarse basándose en un concepto de jerarquía de tareas, que constituye un proceso por el que las tareas se descomponen en operaciones y suboperaciones.

El presente análisis jerarquizado de tareas presenta una visión del trabajo en su conjunto, ayuda a identificar las funciones o tareas que se superponen y ayuda a comprender el proceso, en la medida en que las tareas se presentan ordenadas.

De modo complementario se puede establecer un análisis de tareas en función de tres criterios: dificultad, importancia y frecuencia. No obstante, uno de los problemas que se plantea al aplicar el análisis "DIF" (dificultad, importancia, frecuencia) es la determinación del grado de dificultad de las tareas y su importancia relativa por parte de los evaluadores o responsables de la valoración del puesto.

El análisis "DIF" es una técnica relativamente famosa para el análisis de puestos de trabajo, que se utiliza para ponderar las funciones esenciales dentro del puesto de trabajo, con el fin de asignar un valor para la organización de las tareas y puestos de trabajo

incluidos. No obstante, hay que indicar que esto sigue siendo una evaluación, no una medición, puesto que se basa en una calificación del supervisor o del propio trabajador, que se basa a su vez, en una medición de resultados. En los casos que sean posibles debe basarse en criterios cuantificables de resultados del trabajo

Por otra parte, y en la medida en que un puesto de trabajo tiene que tomar decisiones entre varias opciones que se le presentan, en el marco de procedimiento o procesos de producción en los que hay involucradas más personas o puestos de trabajo, es necesario describir y registrar un "árbol de decisiones" o un "organigrama de decisiones" en el que queden recogidos estos datos.

6. Responsabilidad (hacia):

- ante quien es responsable.
- Frecuencia y grado

7. Responsabilidad (sobre):

- Personal.
- recursos financieros y materiales.
- infraestructura (técnica y administrativa).
- jornada de trabajo/horario.
- elaboración de normativas.

8. Relaciones

- Tipo y frecuencia de las relaciones (estructurales o no, formales o no) que debe llevar a cabo el trabajador dentro y fuera de la empresa.

9. Requisitos físicos del puesto de trabajo

- Entorno.
- Tareas físicas.
- Carga psicológica.
- Postura

10. Condiciones económicas del puesto de trabajo

- Tipo de contrato.
- Número de horas.
- Sueldo base y remuneraciones adicionales
- Sistema de prestaciones, asistencia médica, etc.
- Horario.
- Vacaciones

11. Condiciones sociales del puesto de trabajo

- Características del grupo social en el que se integra el trabajador en función del puesto de trabajo.

12. Perspectivas del puesto de trabajo

- Oportunidades/expectativas de promoción.
- Sistema de traslados.
- Posibilidades de formación profesional continua en la empresa

13. Formación y conocimientos requeridos para el puesto de trabajo

- Niveles de formación inicial requerida.
- Experiencia profesional requerida.
- Formación complementaria.

14. Competencias

- Actitudes, conocimientos, aptitudes y habilidades requeridas por la organización al trabajador en el puesto de trabajo y que requieren práctica para su desempeño satisfactorio.

15. Aptitudes sociales

- Capacidades personales, actitudes y comportamientos de las personas consideradas como deseables a la hora de actuar e interactuar en los procesos de trabajo.

Mejorar el reclutamiento de personal.

Para las empresas la atracción de los mejores candidatos a las vacantes que ofertan y la incorporación de ellos a su organización son cuestiones fundamentales para la planeación estratégica de la empresa y su visión de crecimiento. Si este proceso no se lleva a cabo de manera correcta se puede desaprovechar la oportunidad de ingresar a la empresa a una persona con gran potencial y talento para el puesto requerido o, peor aún, contratar a alguien con influencia negativa que puede afectar el éxito de la organización. A continuación, se presentan unas técnicas que ayudarán a evaluar mejor a los candidatos:

1. Análisis sistemático del Currículum Vitae

Aparentemente analizar un currículum vitae es tarea fácil, sin embargo, al no existir una regla, la evaluación de un currículum se vuelve subjetiva. Mediante un análisis sistemático, lo que se busca es crear un primer filtro, donde se descarten las personas que no cumplen con los requisitos, en lugar de intentar predecir el rendimiento de los individuos. También es importante que los currículums vitae que pasen este primer filtro sean divididos en 2 grupos: los que cumplen con el perfil y además tienen un currículum vitae interesante y los que cumplen con los requisitos, pero su currículum vitae plantea dudas.

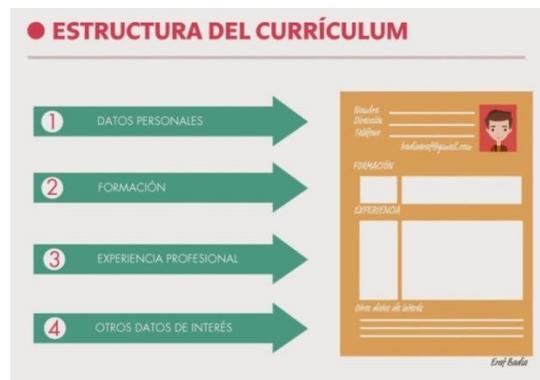


Ilustración 5 Estructura del currículum vitae fuente; Google Imágenes. (2018)

2. Cuestionarios predefinidos

Desde el inicio del proceso de selección es importante captar la mayor información posible del candidato, con respecto a los requerimientos de la vacante. Aplicar un cuestionario a los aspirantes previo a la entrevista, ayudará a planear mejor la misma e incluso a reducir la cantidad de entrevistados.

  Cuestionario de Preselección.		
Nombre:	Edad:	Fecha:
Vacante solicitada:	Nivel de estudios:	
¿Cómo se ente usted de la vacante, mencione el medio?		
¿Cuántas horas estás acostumbrado a laboral?		
a) 6 h b) 8 h c) más de 9 h		
¿Por qué usted renuncio a su anterior trabajo explique la causa, razón, circunstancia?		
Mencione qué planes tiene usted a futuro.		
¿Tienes experiencia en la vacante que has solicitud?		

Ilustración 6 Cuestionario de preselección, Elaboración propia con información de (Manual de Preselección, 2018)

3. Guías de entrevistas

Si bien es cierto, ninguna entrevista se desenvuelve de la misma manera, es posible crear las bases para ahorrar tiempo y garantizar que se abarquen los temas más importantes.

4. Aplicación de test de aptitudes

En el mundo laboral la inteligencia no es suficiente para desenvolverse de manera eficaz en un puesto, por ello es preciso que el candidato posea una determinada capacidad operativa. Existen distintos tipos de test para evaluar numerosas aptitudes entre los que destacan: test de personalidad, aptitud verbal, aptitud espacial, aptitud numérica, razonamiento abstracto y mecánico, rapidez y precisión perceptiva, etc.

Este test lo realiza el gerente en el día de prueba en el que estuvo el personal selecciona una vez termine la práctica laboral, el gerente es el encargado de dar la retroalimentación a recursos humanos del empeño que tuvo la persona a prueba, y de esta manera se determina si se da paso a la contratación o se le hace saber a la persona que no fue aprobada para su contratación. En caso de puestos gerenciales el proceso es diferente ya que para realizar el proceso de contratación esto se determina a la prueba psicométrica que realiza el postulante y nivel de experiencia que tiene.

5. Pruebas profesionales

Consiste básicamente en una muestra de trabajo en la que se elige una tarea para que el candidato realice un ejercicio de su actividad profesional. En muchos casos, estas pruebas se presentan del mismo modo que un test de aptitudes.

La prueba que se realiza es la de formación. Se plantea al candidato una tarea como las que realizará en el puesto para evaluar su capacidad.

6. Proceso de revisión de referencias

Se debe diseñar un formato para verificar referencias laborales de los candidatos, con la finalidad de que no se omitan puntos importantes que se requiera corroborar.

La aplicación de distintos filtros durante el proceso de selección de personal nos ayudará a reducir tiempo y esfuerzos, además de asegurarnos la contratación del candidato idóneo para nuestra empresa, para el puesto que buscamos cubrir y de buenos resultados para la organización.

Proceso para Registrarse y diseño de encuesta en SurveyMonkey.

Para la aplicación de la encuesta se utilizó una plataforma digital SurveyMonkey que nos ayudara a recolectar la información de manera más rápida y eficazmente de todos los empleados, a continuación, se dan a conocer los pasos para poder realizar el registro en SurveyMonkey.



Ilustración 7 Diagrama de proceso para realización de encuesta en SurveyMonkey, Elaboración propia en la plataforma de (SurveyMonkey. 2018)

Encuesta de satisfacción laboral.

Por favor, dedique unos minutos para responder esta encuesta.
La información que nos proporcione será tratada de forma confidencial y solo será utilizada para ayudarnos a mejorar.

1.- En general, ¿Cuál es su grado de satisfacción con B Hermanos zapatería como lugar de trabajo en comparación con otros sitios donde ha trabajado antes?

Muy Satisfecho Poco satisfecho Nada satisfecho

2.- ¿Consideras que el pago que se te otorga va de acuerdo al trabajo y funciones que realizas?

De acuerdo En desacuerdo

3.- ¿Las prestaciones van acorde a las metas del departamento laboral?

De acuerdo En desacuerdo

4.- ¿Recibes algún otro tipo de incentivo por el desempeño extra ordinario?

Si No aplica

5.- ¿Consideras que los beneficios que te ofrecen en tu trabajo te convienen?

De acuerdo En desacuerdo

6.- ¿Existe comunicación entre los compañeros de trabajo?

Si No

7.- ¿Te sientes motivado en tu área de trabajo?

Si No

8.- Si tu respuesta fue No explíca el ¿por qué?

9.- ¿Cuentas con el material necesario para realizar tu trabajo?

si No

10.- ¿Se te da algún tipo de orientación o capacitación para poder realizar tu trabajo correctamente?

Si No

Ilustración 8 Encuesta de satisfacción laboral, Elaboración propia (2018).

A continuación, se presenta la encuesta aplicada en B Hermanos Zapatería donde se evaluó al personal de la sucursal matriz Córdoba ubicada en calle 11 entre Av. 1 y 3. A través de correo electrónico, utilizando la plataforma de encuestas SurveyMonkey.

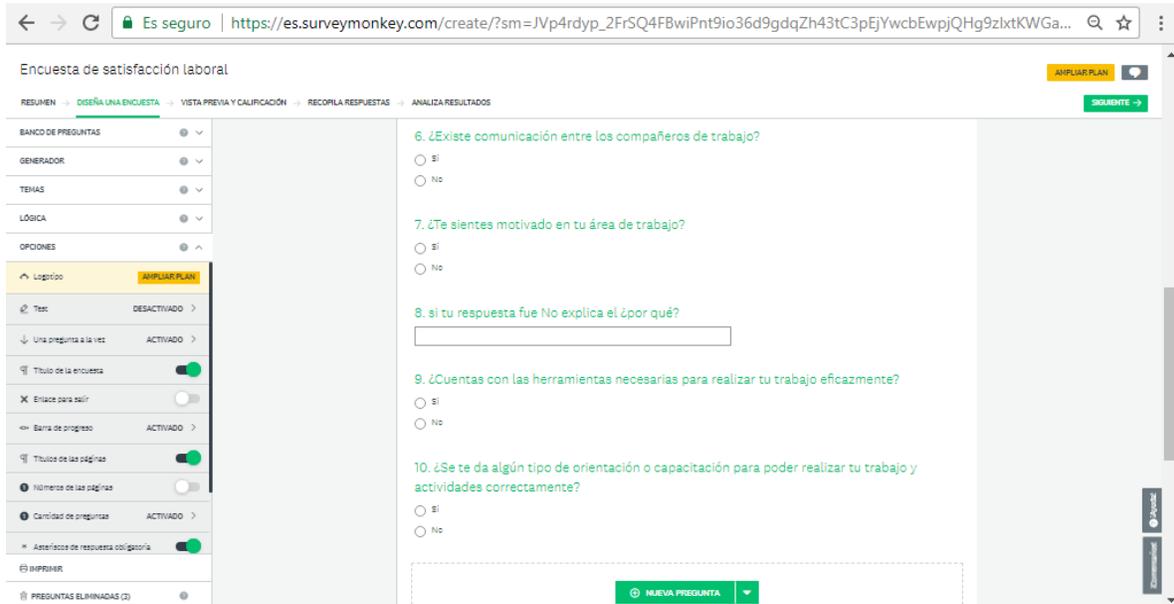
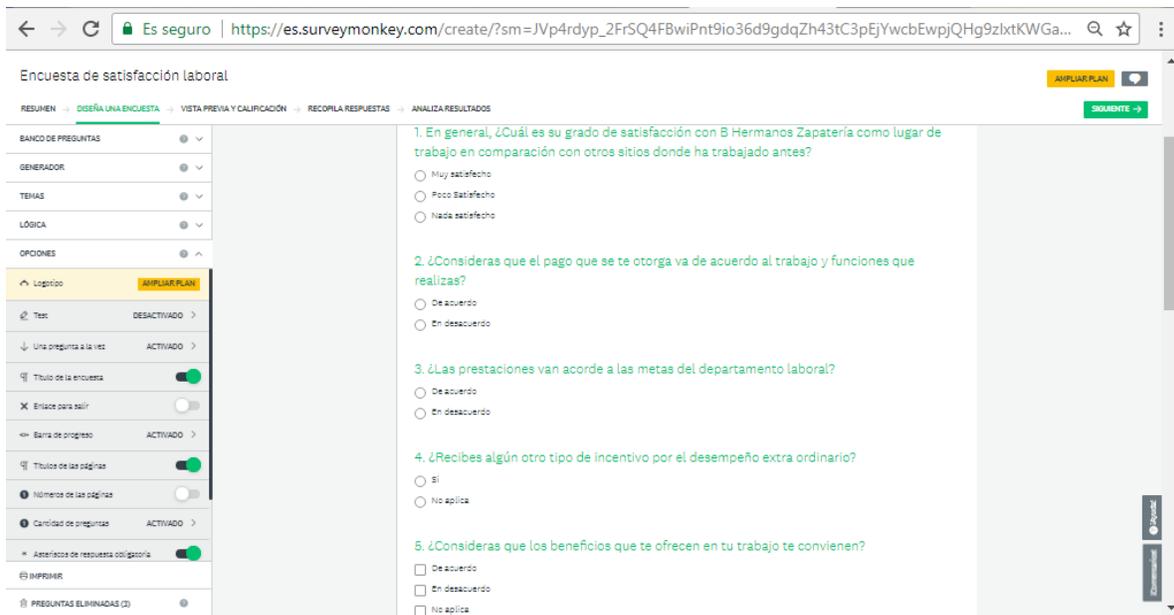


Ilustración 9 Diseño de encuesta para zapatería B Hermanos. (SurveyMonkey, 2018).

Evaluación del desempeño.

Vivimos en un mundo en el cual siempre estamos evaluando el desempeño de las cosas, de los objetos y de las personas que nos rodean. Queremos saber hasta dónde llega el

volumen del equipo de sonido que hemos comprado, a cuánta velocidad corre nuestro automóvil en una autopista, cómo reaccionan nuestros amigos ante determinadas situaciones difíciles en las que nos hemos metido, cómo va el rendimiento de nuestra cuenta de ahorro en relación con otras inversiones, cómo marchan las acciones en la bolsa de valores, qué resultados obtiene nuestra empresa, cómo se comporta nuestra novia en momentos difíciles y cosas por el estilo. La evaluación del desempeño es un hecho común y corriente en nuestras vidas, y también en la de las organizaciones.

El empleo adecuado de la evaluación del desempeño

Los primeros pasos del encargado de la función de administración de recursos humanos dirigidos a implantar la evaluación del desempeño deben ser:

1. Garantizar que exista un clima laboral de respeto y confianza entre las personas.
2. Propiciar que las personas asuman responsabilidades y definan metas de trabajo.
3. Desarrollar un estilo de administración democrático, participativo y consultivo.
4. Crear un propósito de dirección, futuro y mejora continua de las personas.
5. Generar una expectativa permanente de aprendizaje, innovación, desarrollo personal y profesional.
6. Transformar la evaluación del desempeño en un proceso de diagnóstico de oportunidades de crecimiento, en lugar de que sea un sistema arbitrario, basado en juicios.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y CONCLUSIONES.

Para la aplicación de la herramienta de evaluación del desempeño, el proceso de creación es complejo ya que depende de varios factores, no sólo es tener personal que tenga necesidad de trabajar, sino que se sienta a gusto y se considere parte de la organización. En ese sentido, se analizaron ciertos contextos ¿por qué los empleados no se sienten pertenecientes a la organización?, situaciones en los que cada uno de ellos tiene su propio punto de vista, manera de ver el contexto lo cual es válido y de suma importancia no solo para interés de la empresa , sino también el empleado, debe ser de manera integral y factible de impacto para ambas partes, utilizando herramientas, estrategias y técnicas necesarias para contribuir al desarrollo social y económico. Con ello decir que es importante poder contar con la información oportuna para poder solucionar contingencias dentro de la empresa desde lo más inusual hasta lo más complicado, así mismo también se identificó y cumplió con los objetivos de la empresa reforzando todas las áreas y situaciones que prevalecían en la organización. Teniendo la convicción y seguridad de ser de esta la mejor empresa.

Se dice entonces, que la empresa se basa en los recursos humanos, tanto de manera interna como de manera externa para poder dar paso a la implementación de nuevas metas y objetivos para los colaboradores, así como los avances tecnológicos del momento, para iniciar un mejor desarrollo empresarial y de capital humano.

Se considera, que el esfuerzo de meses de trabajo intensivo y dedicación a este proyecto, los resultados serán satisfactorios para la organización reconociendo a cada integrante su valiosa colaboración. Finalmente, se presentan a continuación los resultados, evaluaciones y recomendaciones para trabajos futuros que la empresa debe de implementar para que el desarrollo del capital humano sea el que necesita la empresa para su mejor operación

4.1 Resultados.

Los datos obtenidos fueron la información veraz sobre los descontentos que tienen los empleados con la organización y nivel de satisfacción que estos presentan, para que la empresa obtenga buenos resultados se requiere, ahora más que nunca, una excelente infraestructura administrativa y técnica, realizar procesos de selección y de contratación de personal con actitud de servicio, en los que haya oportunidad para todos los sectores de la población, y es necesario determinar si ¿Existes actitud de servicio al momento de realizar el proceso de contratación de personal?, Se tomó como población para la muestra al gerente y empleados de la organización para medir el nivel satisfactorio que tienen actualmente con la empresa, el personal se encuentra con edades entre los 18 y 30 años, con experiencia laboral.

También se tomó en cuenta que la información de mejorar el desempeño laboral es de importancia, ya que si el personal no se siente a gusto se ve reflejado al momento de realizar el proceso la venta y de la atención que brindan a los clientes. Lo que esto implica es no pueda realizar la venta del cazado y esto repercute en su salario ya que el sistema de trabajo es sueldo base más comisión.

A continuación, se presentan la tendencia de datos de los empleados que realizaron la encuesta para su fácil interpretación mismas que se presenta al corporativo y con la cual se comenzara a darán solución a las situaciones que estén dentro de las posibilidades de recurso humanos y supervisor de plaza.

La principal causa que se detectó para la alta rotación de personal es por el salario que perciben los empleados, considerando éstos que es muy bajo, lo que provoca inconformidad para los empleados. Además, en los primeros días de labor en la organización no se mostrará motivación por parte de los gerentes; provocando no sentirse parte de la empresa, motivo por el cual, dan a conocer su baja al departamento de recursos humanos.

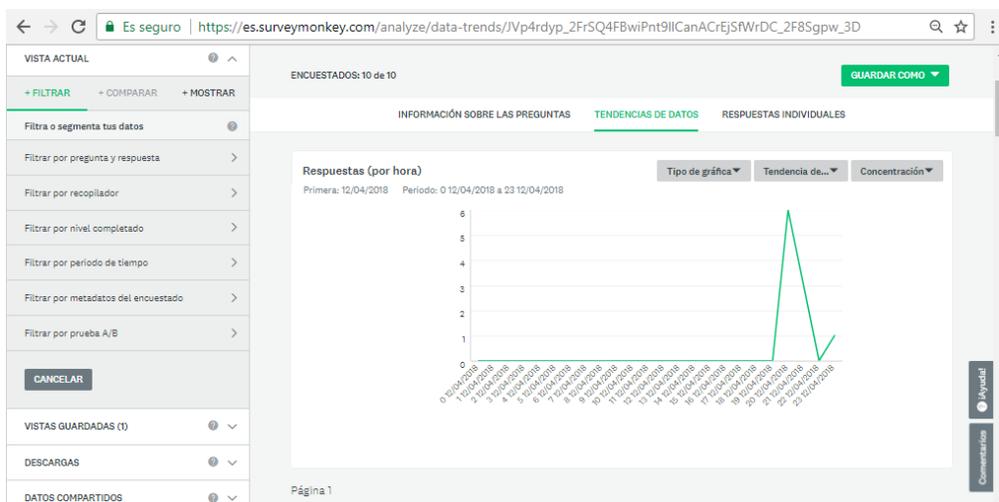


Ilustración 10 *Tendencia de datos de B Hermanos zapatería, Elaboración propia en la plataforma de (SurveyMonkey, 2018).*

La mitad del personal está de acuerdo en las prestaciones que brinda la empresa y la otra mitad en desacuerdo, esa situación no depende de recurso humanos si no de las políticas y leyes establecido en corporativo Grupo Batta Hermanos. Además, no se reciben apoyos extras que realice el personal ya que esto no aplica para las tiendas. Los beneficios que ofrece la empresa son buenos por lo que el 90% de los empleados respondió que está de acuerdo ya que sus esquemas de crecimiento que maneja son buenos. La comunicación es primordial en la sucursal, no se presentaron barreras que impidieran la comunicación con los demás colaboradores. El 50 % de los empleados mencionó que, si se siente motivado en su área de trabajo, pero el otro 50 % dice que no, por las siguientes situaciones que se enlistan a continuación: a) realizan actividades que no pertenecen a su área de trabajo, b) horas extras laborales y no recibir incentivos.

La empresa brinda las herramientas, orientación y capacitación a los empleados para poder realizar sus actividades conforme a la empresa lo requiere y la productividad sea satisfactoria para ambas partes.

Se concluye que el 55.56 % de los empleados están en poco satisfechos y el 44.44% están muy satisfechos con la operación que realiza la tienda en comparación a otras empresas en las que han colaborado

Mediante el análisis, se identificaron las variables que afectan a los empleados y es el nulo liderazgo que algunos gerentes tienen con los empleados, dicho estudio fue aplicado en la sucursal para su evaluación, lo cual resultó un poco difícil, los gerentes tienen

funciones extras, no contando con el tiempo suficiente para poder dar una buena retroalimentación a cada uno de los empleados. Además, los empleados tienen varias funciones que realizan en el día lo cual impide que puedan analizar qué proceso o actividad están realizando mal y necesitan recibir una retroalimentación para poder así mejorar el proceso, si se pretendiera mejorar el proceso con retroalimentaciones la eficacia podría ser un poco más productiva para la organización.

Las preguntas que se aplicaron a los empleados podrán visualizarte en el apartado de anexos en donde se dan a conocer los resultados por cada pregunta misma que también se presentan en gráficas y el porcentaje obtenido. Estos resultados se obtuvieron gracias a la plataforma digital de encuestas SurveyMonkey.

4.2 Trabajos futuros.

- a) Debido a los resultados que arrojó la encuesta realizada en la zapatería se determinó aplicar un plan de capacitación que estará diseñado para las áreas y personal:
- 1) Encargado de tienda (gerente y subgerente).
 - 2) Personal de nuevo ingreso.
- b) La empresa aplicará el tipo de capacitación correctiva, la cual está orientada a solucionar “problemas de desempeño”. Este tipo de capacitación tiene como objetivo la solución de problemáticas en la organización. En los estudios de diagnóstico, se detectaron factores como:
- 1) Incumplimiento en las áreas de trabajo.
 - 2) Quejas de los empleados por actividades que no corresponden a su área.
 - 3) Falta de pertenencia en la empresa.
- c) El plan de capacitación estará dividido en modalidades debido a la necesidad de complementar los conocimientos y experiencia adquirida por parte de la empresa. Con el objetivo de incrementar el potencial del personal y disminuir la rotación.

Las siguientes modalidades son:

1. Impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento y sentido de pertenencia.
 2. Proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances tecnológicos en una determinada actividad, a personal que no cuenta con los conocimientos básicos en computación.
 3. Reforzar la formación del personal, que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.
- d) Proporcionar oportunidades mediante evaluaciones del personal que permitan el desarrollo continuo dentro de los distintos departamentos y niveles jerárquicos.

- e) Aumentar el grado de motivación mediante, bonos, compensaciones y dinámicas.
- f) Crear un ambiente de trabajo sólido que permita la interacción y buena comunicación con cada uno de los departamentos.
- g) Mejorar los sistemas, métodos y procedimientos de trabajo.
- h) Reducir las ausencias y rotación de personal por falta de conocimientos.
- i) Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas de actividad.

4.3 Recomendaciones.

- a) Planificar un plan de vida y carrera para los empleados de la sucursal.
- b) Implementar reuniones de capacitación para los gerentes y subgerentes de tienda en donde se puedan identificar a verdaderos líderes y puedan llevar la operación de la sucursal.
- c) Amplia comunicación entre los departamentos y/o áreas de la sucursal.
- d) Disminuir las barreras de comunicación entre empleados y evita conflictos que desencadenen la falta de rescisión laboral en la empresa.
- e) Realizar constantemente evaluaciones de satisfacción laboral y atención al cliente para evitar la rotación de personal.
- f) Comprometer a gerentes a entregar en tiempo y forma los reportes de incidencias al departamento de recursos humanos.
- g) Realizar checklist a detalle de los traspasos enviados y recibidos.
- h) Validar constantemente en el sistema el estatus de movimientos en transferencias (Captura o bodega).
- i) Marbeteo de la bodega constante de acuerdo a la guía de marbeteo. realizar al menos cada 3 días el pre conteo de la tienda.
- j) Instruir al personal haciendo uso de los manuales o los procesos para realizar las actividades.

Anexos.



Ilustración 11 Organigrama de puestos en tiendas. (B HERMANOS, 2017)



Ilustración 12 Crecimientos y desarrollo de personal dentro de la empresa. (B HERMANOS, 2017)



Ilustración 13 Código de imagen de los empleados dentro de la tienda. (B HERMANOS, 2017)

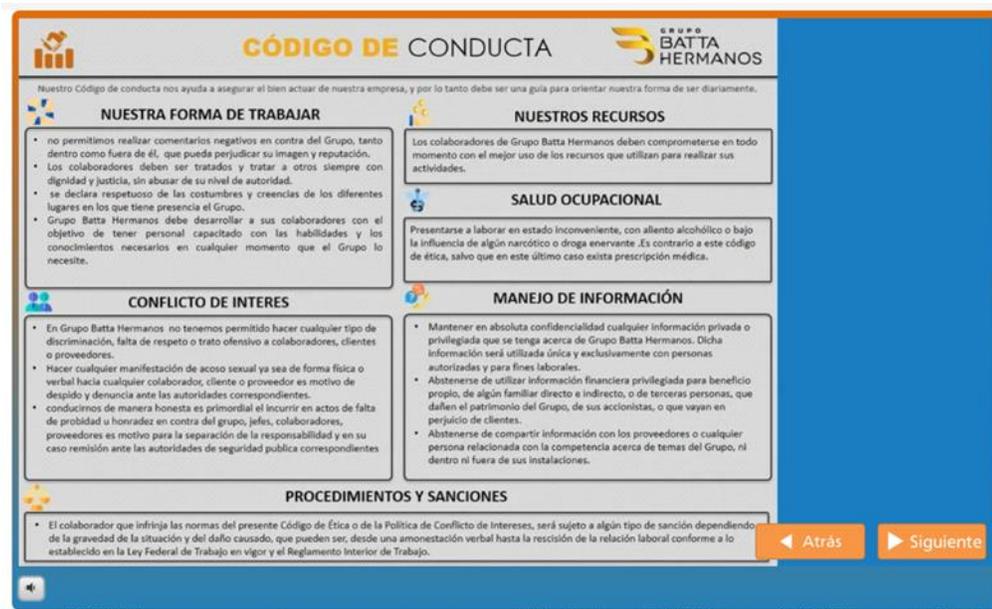


Ilustración 14 Código de conducta que deben tener todo el personal dentro de la tienda y empresa. (B HERMANOS, 2017)



Ilustración 15 Infraestructura actual. (B Hermanos, 2017)

Tenemos presencia con nuestras sucursales **BHermanos** en más de **97 ciudades** alrededor de la República Mexicana, formando parte de la cultura de un Gran País con el que crecemos día a día.



Ilustración 16 Presencia de marca en diferentes ciudades del país mexicano. (B HERMANOS, 2017).



En **BHermanos** a lo largo de 50 años hemos buscado tener en nuestras sucursales, lo más actual en calzado, ropa y accesorios, para satisfacer las necesidades de la Gran Familia Mexicana.



Ilustración 17 Calzado para Dama. B HERMANOS. (CATÁLAGO PRIMAVERA VERANO, 2018).



Ilustración 18 Calzado para caballero. B HERMANOS. (CATÁLAGO PRIMAVERA VERANO, 2018).



Ilustración 19 Calzado para niñas, B HERMANOS. (CATÁLAGO PRIMAVERA VERANO, 2018).



Ilustración 20 Calzado para niños. B HERMANOS. (CATALAGO PRIMAVERA VERANO, 2018).

Anexos de las encuestas realizadas en SurveyMonkey.

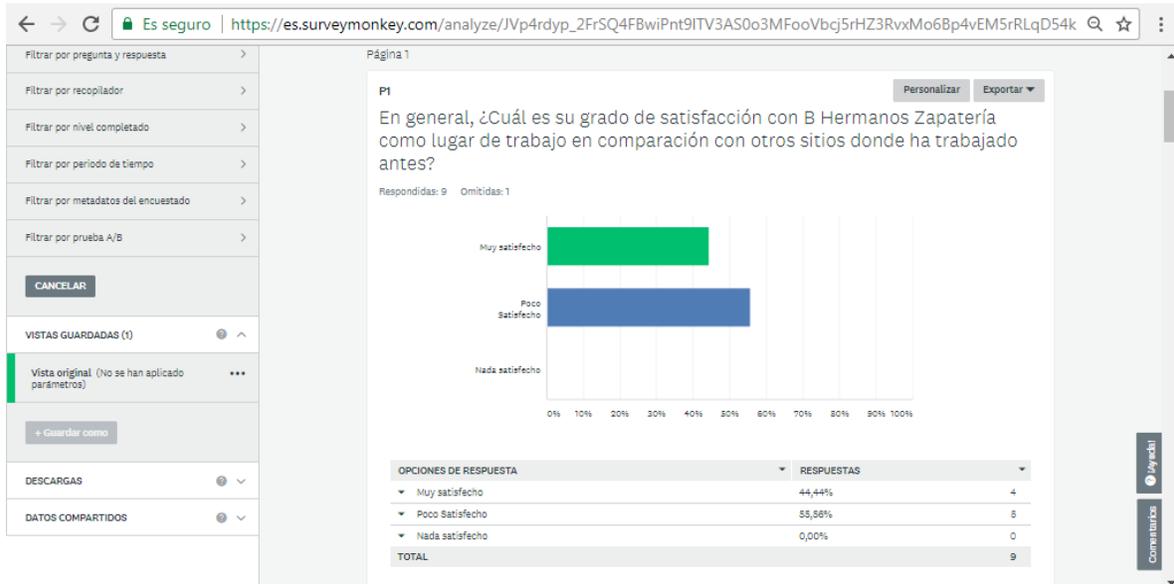


Ilustración 21 Grado de Satisfacción que tiene los empleados con B Hermanos Zapatería, Elaboración propia con (SurveyMonkey, 2018).

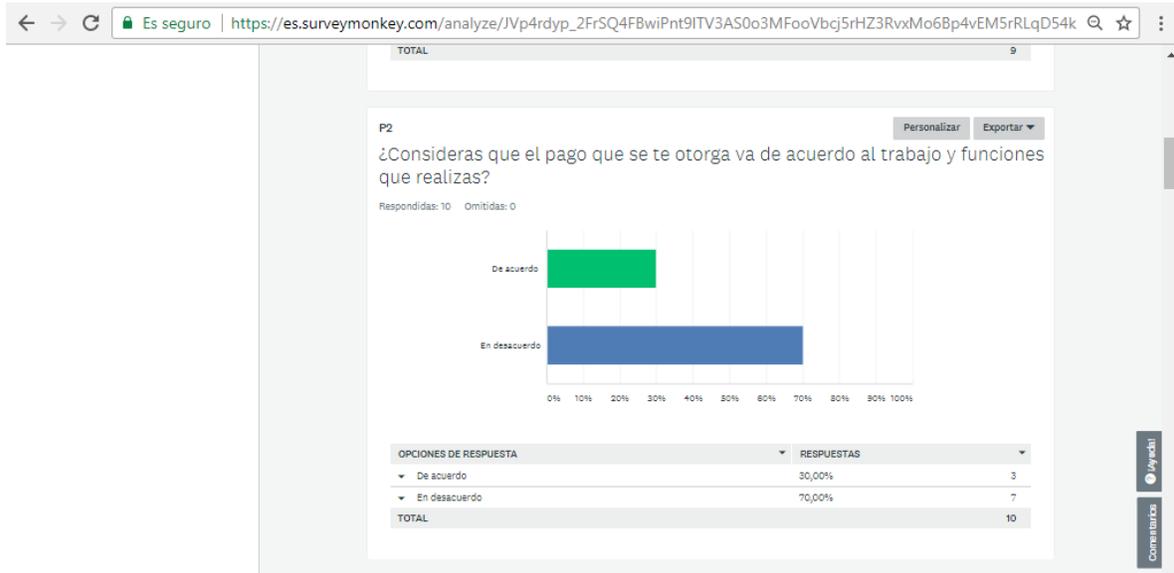


Ilustración 22 Pago otorga de acuerdo al trabajo realizado en B Hermanos zapatería, Elaboración propia con (SurveyMonkey, 2018).



Ilustración 23 Nivel de acuerdo a prestaciones que van acorde a las labores desempeñadas en la sucursal B Hermanos. Elaboración propia con (SurveyMonkey, 2018).



Ilustración 24 Incentivo por trabajo extraordinario. Elaboración propia con (SurveyMonkey, 2018).



Ilustración 25 Los empleados totalmente de acuerdo con los beneficios que ofrece la empresa B Hermanos zapatería, Elaboración propia con (SurveyMonkey, 2018).

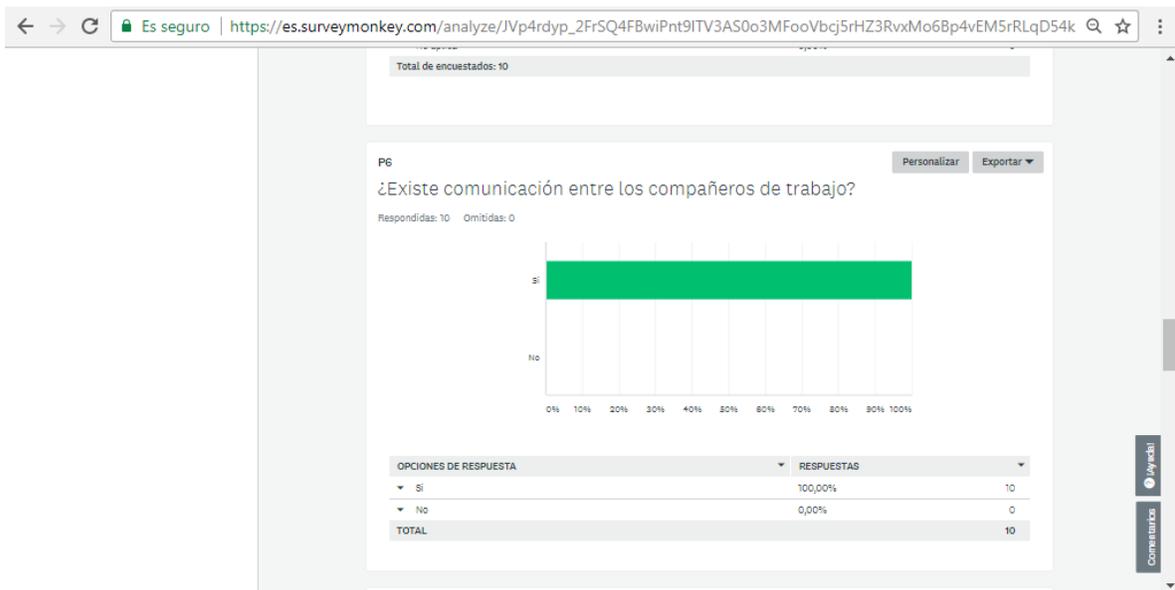


Ilustración 26 Comunicación con compañeros de trabajo. Elaboración propia con (SurveyMonkey, 2018)



Ilustración 27 Motivación en el área de trabajo. Elaboración propia con (SurveyMonkey, 2018)

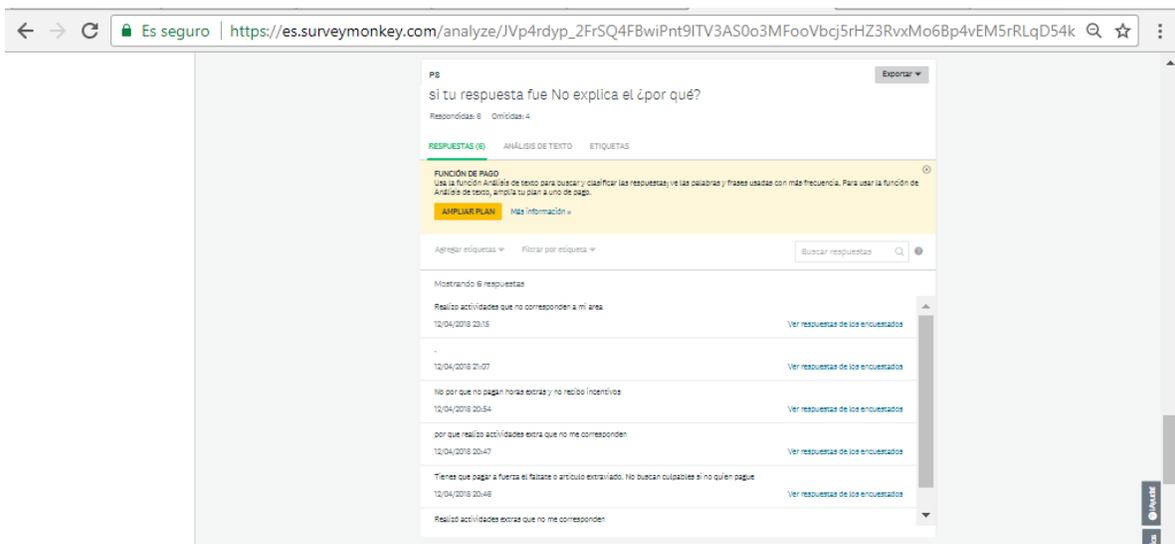


Ilustración 28 Razones por las que no se hay motivación en el área de trabajo. Elaboración propia con (SurveyMonkey, 2018)



Ilustración 29 Los empedados cuentan con la herramienta necesaria para poder laborar. Elaboración propia con (SurveyMonkey, 2018)

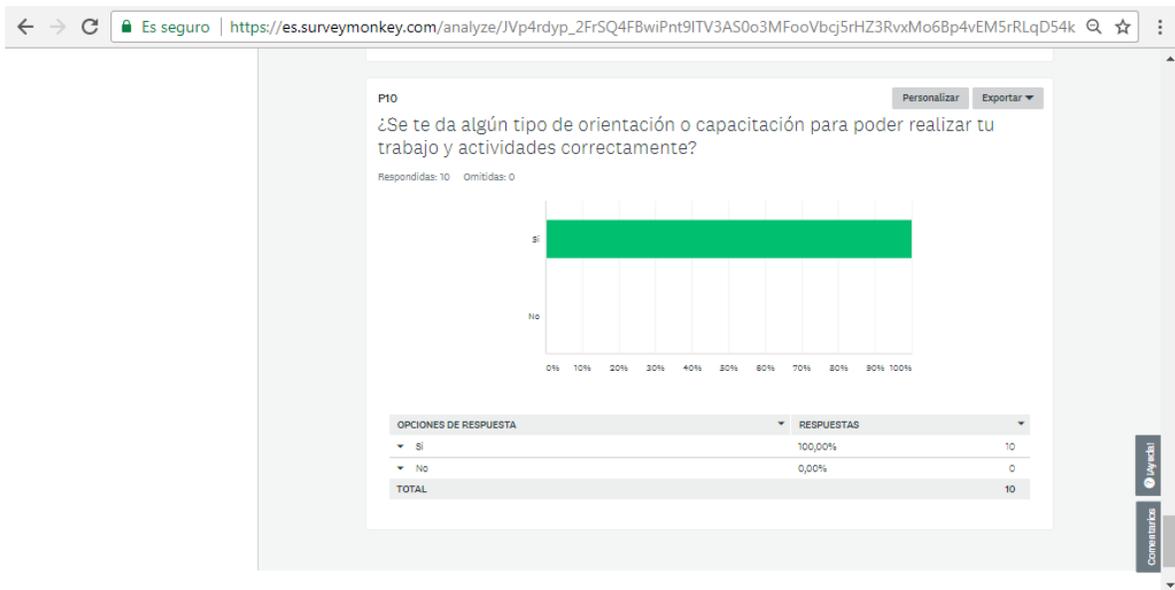


Ilustración 30 Se cumple al 100 % la capacitación y orientación que ofrece la empresa, Elaboración propia con (SurveyMonkey, 2018).

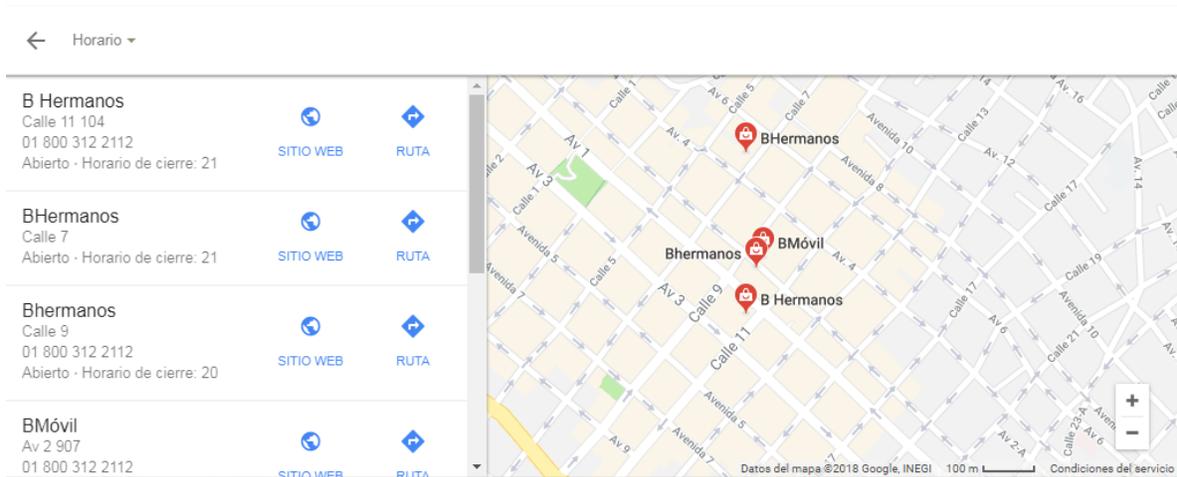


Ilustración 31 Ubicación de las tiendas en la ciudad de Córdoba, Ver. Elaboración propia con información de Google maps ((2018).



Ilustración 32 Contacto directo con la sucursal Matriz. (B HERMANOS, 2017)

Bibliografía

- Alveiro, M. C. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. *Revista Científica*.
- Blasco, R. D. (2004). *Revista de Psicología del Trabajo y de las organizaciones*. Recuperado el Jueves de Febrero de 2018, de Página de la revista en redalyc.org: <http://www.redalyc.org/pdf/2313/231317999003.pdf>
- Chiaveneto, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (Novena ed.). (M. d. Pilar mascaró, Trad.) México, Ciudad de México, México: McGraw- Hill/Interamericana editores S.A de C.V.
- Finol, T. (1993). *Procesos y productos en la investigación documental*. universidad del Zulla.
- Hernández Sánchez, Y. (Enero-Junio de 2009). *Prácticas de selección de personal*,. Recuperado el 15 de Enero de 2018, de Redalyc: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322327244007>
- Hernández, R. (1991). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Mc-Graw Hill.
- KIERMAN, M. J. (2007). The eleven commandments commandments of 21st century management. En I. CHIAVENATO, *Administración de os recursos humanos* (pág. 518). MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Levoyer, C. (2001). *La motivación en la empresa*. España: Gestión 2000.
- Londoño , Maldonado, Calderón. (2014). *ICONK*. Recuperado el 05 de Febrero de 2018, de http://www.colombiaaprende.edu.co/html/investigadores/1609/articles-322806_recurso_1.pdf
- MARTINI, N. (2001). *Portal de Relaciones Públicas*. Recuperado el 2018 de Abril de 18, de RRPPNET: <http://www.rrppnet.com.ar/nataliamartini.htm>
- Monday, R. W. (1997). *Administración de personal*. México, D.F.: 6 edición, Prentice Hall.
- Naranjo, A. (2012). *El proceso de selección y contratación del personal en la medianas empresas de la ciudad*. Recuperado el 15 de febrero de 2018, de <http://www.redalyc.org/pdf/646/64623932005.pdf>
- Werther, J. P. (2008). *Administración de recursos humanos* (sexta edición ed.). MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.