



TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE COACALCO

**MEJORA EN PROCESOS DE SELECCIÓN Y
RECLUTAMIENTO DE PERSONAL DE LA SUIZA S.A DE
C.V.**

INFORME TÉCNICO

**PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADA EN
ADMINISTRACIÓN**

CON ESPECIALIDAD EN ANÁLISIS FINANCIERO

Presenta

MARTINEZ REMIGIO NIDIA MARGARITA

Matricula 201920679

ASESORA: MTRA. ACOSTA LUNA NELLY GUADALUPE

**Coacalco de Berriozábal, Estado de México, 07 de marzo del
2024**

Agradecimientos

Quiero Agradecer principalmente a mis asesores, Lic. Nelly Guadalupe Acosta Luna por el apoyo invaluable que me brindó durante este proyecto, aprecio enormemente el tiempo y la paciencia que dedicó para discutir ideas, revisar mis avances y brindar retroalimentación detallada. Su enfoque alentador y su disposición para compartir sus conocimientos han hecho que esta experiencia sea significativa y enriquecedora para mi persona. Así mismo agradezco a mis asesores externos Lic. Andrey Juárez y Lic. Adriana Hernández por el apoyo, la confianza depositada en mí y por ser unos profesionales ejemplares en todas las cuestiones, por sus consejos y sus valiosas enseñanzas, por ser un ejemplo de superación y ser consistente, pues sus aportaciones son parte fundamental de la conclusión del presente proyecto.

Gracias a mis padres y familia por su apoyo incondicional y amor durante todo mi transcurso académico, su paciencia y sacrificio han sido la fuerza detrás de todos mis logros, siendo mi inspiración y guía, siempre brindándome el apoyo emocional necesario para alcanzar todas mis metas. Agradezco profundamente todas las noches que dedicaron a escucharme hablar sobre mi investigación, sus palabras alentadoras cuando enfrentaba desafíos y su comprensión cuando la carga académica se volvía abrumadora.

Resumen

En el presente trabajo se realizará una capacitación del clima laboral en La Suiza S.A. de C.V. empresa de Grupo Pando, debido a que se ha presentado una gran rotación de personal en el área de producción, lo cual empieza a ser un problema en la empresa.

El objetivo de este proyecto es mejorar el clima laboral en el área de producción mediante la capacitación de los supervisores. Se busca crear un entorno de trabajo positivo, promoviendo la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y la satisfacción de los empleados. Este proyecto busca no solo proporcionar conocimientos teóricos, sino también desarrollar habilidades prácticas que permitan a los supervisores liderar equipos de manera efectiva, contribuyendo así a un clima laboral positivo y productivo.

De esta manera requeriremos laborar en términos generales con el departamento de capital humano para que nos proporcione los datos correspondientes sobre cada uno de los casos de rotación, se realizó el marco teórico que nos ayudará a complementar aún más este proyecto, se tomaron en cuenta temas que se refirieran al reclutamiento y selección del personal, la rotación del personal y la capacitación del personal.

Palabras clave.

(Capital humano, Reclutamiento y Selección del Personal, Rotación del Personal, Capacitación, Supervisores)

Índice

CAPÍTULO I GENERALIDADES DEL PROYECTO	1
1.1 Introducción	2
1.2 Descripción de la empresa.....	3
1.3 Descripción del puesto o área de trabajo	7
1.4 Problema a resolver.....	9
1.5 Objetivos.....	10
1.6 Justificación.....	11
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	12
2.1 Reclutamiento y selección del personal.....	13
2.2 Rotación del personal	19
2.3 Capacitación al personal	24
CAPÍTULO III DESARROLLO.....	26
Encuesta de salida de La Suiza (Grupo Pando).	27
Encuesta de salida de La Suiza (Grupo Pando).	28
CAPÍTULO IV RESULTADOS	47
Conclusiones.....	61
Competencias Desarrolladas.....	63
Referencias	66

Índice de Figuras

Figura 1.	3
Croquis de La Suiza (Grupo Pando).	
Figura 2.	6
Organigrama de La Suiza (Grupo Pando).	6
Figura 3.	27
Encuesta de salida de La Suiza (Grupo Pando).	27
Figura 4.	28
Encuesta de salida de La Suiza (Grupo Pando).	28
Figura 5.	48
Tema Clima Laboral	48
Figura 6.	49
Tema ¿Para qué sirve?	49
Figura 7.	49
Tema Elementos del Clima laboral.	49
Figura 8.	50
Tema Motivación	50
Figura 9.	50
Tema ¿Para qué sirve?	50
Figura 10.	51
Tema ¿Para qué sirve?	51
Figura 11.	51
Tema Liderazgo	51
Figura 12.	52
Tema Tipo de Liderazgo	52

Índice de Figuras

Figura 13.....	52
Tema Tipos de Liderazgo	52
Figura 14.....	53
Tema Tipos de Liderazgo.	53
Figura 15.....	55
Tema ¿Qué es el ambiente laboral?.....	55
Figura 16.....	56
Tema ¿Qué es el ambiente laboral?.....	56
Figura 17.....	56
Tema Factores que podrían estar afectando el buen clima laboral.	56
Figura 18.....	57
Tema Factores que podrían estar afectando el buen clima laboral.	57
Figura 19.....	57
Tema Factores que podrían estar afectando el buen clima laboral.	57
Figura 20.....	58
Tema Mejora del desempeño laboral.	58
Figura 21.....	58
Tema Mejora del desempeño laboral.	58
Figura 22.....	59
Tema Incentivos laborales.	59
Figura 23.....	59
Tema Como aplicar los incentivos laborales.	59
Figura 24.....	60
Tema Como aplicar los incentivos laborales.	60

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1 Introducción

En la creación de este proyecto, inicialmente se propuso la mejora en el proceso de selección y reclutamiento del personal. Sin embargo, a medida que se avanzó con el proyecto, se pudo notar la necesidad de cambiar el enfoque del proyecto para abordar un aspecto igualmente relevante pero distinto. La empresa La Suiza S.A. de C.V., empresa de Grupo Pando, está dedicada a la creación de chocolatería y confitería, en los últimos años dado que la plantilla de empleados aumento sobre todo en el área de producción se ha presentado una constante rotación de personal. Por lo cual se realizó un análisis en conjunto con el equipo de analistas de integración del departamento de Capital Humano, con la ayuda de las encuestas de salida que realizan los trabajadores de producción sobre sus motivos de dicha rotación.

Una vez analizadas las encuestas, se determinó los factores de la rotación del personal del área de producción, dando como resultado la desmotivación y el inadecuado desempeño del supervisor de área; dando como resultado la creación de una propuesta de mejora a los supervisores donde se busca desarrollar habilidades prácticas que permitan a los supervisores liderar equipos de manera efectiva para disminuir la rotación del personal, continuando con el marco teórico que describe el proceso de reclutamiento, selección, la rotación y la capacitación del personal.

En tercer lugar, se describe la creación de un curso de capacitación piloto donde se incluye como esta capacitación está dirigida a los supervisores, concluyendo los beneficios encontrados al utilizarlo, así como tomar en cuenta las recomendaciones para aplicarlo en un futuro.

1.2 Descripción de la empresa

1.2.1 Nombre, Razón Social

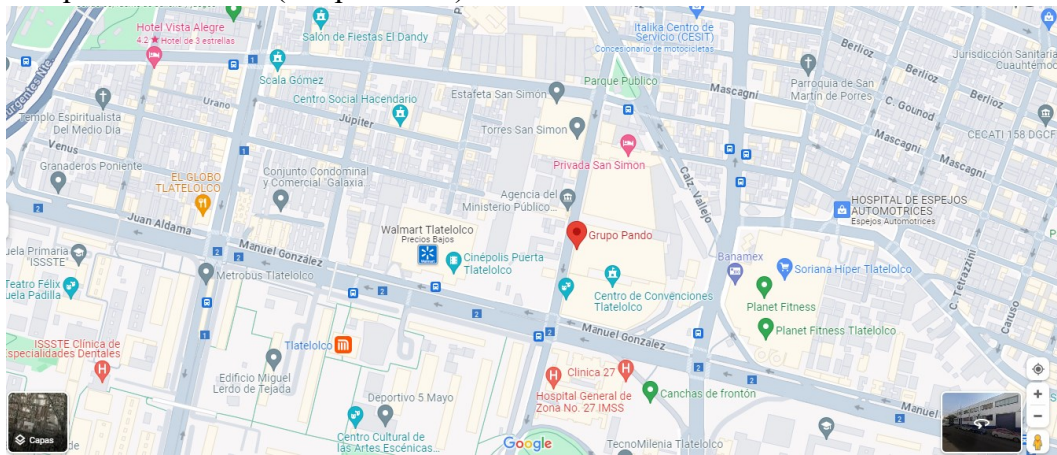
La Suiza S.A. de C.V.

1.2.2 Ubicación

Jerdo, San Simón Tolnahuac, Cuauhtémoc, 06920 Ciudad de México, CDMX

Figura 1:

Croquis de La Suiza (Grupo Pando).



Nota. La figura 1, muestra el croquis donde sale la ubicación de La Suiza (Grupo Pando).

Tomado de Google Maps, 2023.

Sector productivo de la empresa

De acuerdo con el SCIAN (Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte), el sector productivo de la empresa es “55 de Dirección y administración de grupos empresariales o corporativos”.

1.2.3 Tamaño de la empresa

De acuerdo con la clasificación de las empresas según la secretaria de economía, la institución pertenece al grupo de empresas de comercio.

En cuanto al tamaño de la empresa y conforme a los datos obtenidos en la página del INEGI se considera mediana ya que emplea a un grupo de entre 51 a 250 persona.

1.2.4 Breve historia de la empresa

Fundada en 1896 por dos jóvenes hermanos de origen italiano de apellido Lodigiani, quienes después de 48 años de comercializar chocolates artesanales decidieron ceder la estafeta al empresario Don Elías Pando quien el 25 de marzo de 1943 adquiere la empresa La Suiza, S.A y en 1972 constituyó formalmente la sociedad denominada La Suiza, S.A., ubicada en la Col. Anáhuac, en la Ciudad de México, cuyo objeto principal fue «la elaboración y fabricación de toda clase de dulces y chocolates»

Desde hace 50 años, en La Suiza transformamos el cacao en manteca, licor y cocoa. Cuidando sus cualidades durante el proceso para obtener materia prima de gran expresión de sabor y así ofrecer una extensa y variada línea de chocolates rellenos de licor, macizos, etc., bajo las marcas comerciales de La Suiza, Lady Godiva y Giselle. Con la intención de posicionar a la Suiza nuevamente en el mercado como una de las principales marcas mexicanas de chocolate y confitería estamos renovando nuestra Planta de Producción.

1.2.5 Misión:

En la Suiza S.A de C.V., empresa de Grupo Pando están comprometidos en elaborar productos de confitería cumpliendo con la calidad e inocuidad que sus procesos exigen, buscando la satisfacción de sus clientes, cumpliendo con la regulación y normativas aplicables, a través de la mejora continua de sus procesos, el capital humano competente y la comunicación eficaz con todas las áreas de trabajo.

1.2.6 Visión

En La Suiza generan y participan riqueza y valores a través del trabajo, el talento y la innovación de sus colaboradores, transformando la tierra y sus frutos. Comprometidos con el bienestar integral del ser humano.

1.2.7 Objetivo

Posicionar a Grupo Pando como una empresa líder en propiciar la generación y participación de riqueza y valor de los productos.

1.2.8 Valores

1.2.8.1 Generosidad: Empresa entregada a cada una de sus acciones, buscando siempre el bienestar de quienes lo rodean.

1.2.8.2 Sustentabilidad: Cuidado y uso racional de los recursos naturales evitando impactar a las próximas generaciones

1.2.8.3 Liderazgo: Ser la fuente de inspiración para quienes los rodean y acompañan en su camino de crecimiento

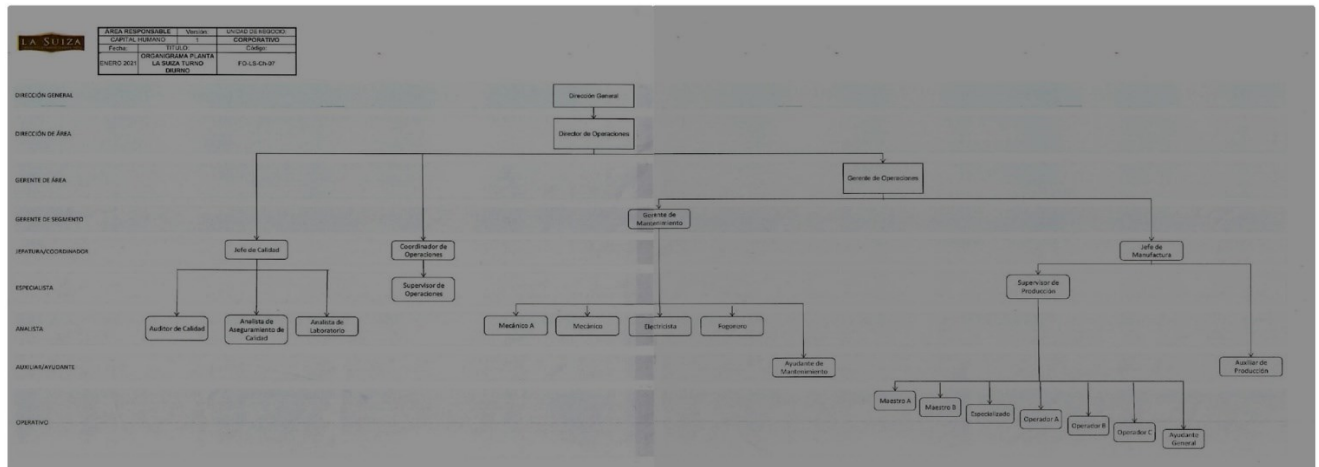
1.2.8.4 Innovación: Va más allá desarrollando productos con alto valor de consumo, anticipándose al mercado y haciendo la diferencia

1.2.8.5 Perseverancia: Manteniéndose firmes en el esfuerzo de ser mejores cada día, superando sus propios límites.

1.2.9 Organigrama

Figura 2.

Organigrama de La Suiza (Grupo Pando).



Nota. La figura 2, muestra el organigrama de La Suiza de Grupo Pando, 2023.

1.3 Descripción del puesto o área de trabajo

1.3.1 Título del empleo:

Analista de Integración.

1.3.2 Dónde se sitúa el rol dentro del equipo, departamento y toda la empresa:

Capital Humano.

1.3.3 Bajo las órdenes de quién estará el rol y otras interacciones clave:

Gerente de Capital Humano.

1.3.4 Áreas clave de responsabilidad y los resultados esperados

Selección y reclutamiento.

Atención al personal.

Capacitación a empleados.

1.3.5 Objetivos a corto, mediano y largo plazo

1.3.5.1 Corto Plazo

Encontrar el talento necesario para cada área solicitada,

Brindar técnicas de habilidades blandas a los supervisores de líneas de producción con el objetivo de mejorar el clima laboral.

1.3.5.2 Mediano Plazo

Implementar y dar seguimiento de las técnicas de habilidades blandas.

1.3.5.3 Largo Plazo

Optimizar el proceso de búsqueda de candidatos.

Mejorar la relación entre colaboradores y supervisores.

Evitar la rotación del personal.

1.3.6 Habilidades sociales y rasgos de personalidad necesarios

1.3.6.1 Asertividad

1.3.6.2 Facilidad del habla

1.3.6.3 Gran atención al detalle

1.3.6.4 Habilidades de comunicación

1.3.6.5 Confiabilidad

1.3.6.6 Paciencia

1.3.6.7 Manejo de tecnologías y nuevas tendencias

1.4 Problema a resolver

En la Suiza S.A. de C.V. empresa de Grupo Pando, la selección y reclutamiento del personal es importante para el proceso de producción de la confitería, cumpliendo con la calidad e inocuidad que los procesos exigen, buscando la satisfacción de los clientes, cumpliendo con la regulación y normativas aplicables, a través de la mejora continua de sus procesos, el capital humano y la comunicación eficaz con todas sus áreas de trabajo.

Sin embargo, ¿qué sucede cuando no hay sinergia entre el personal?, Las vacantes no se cubrirán a largo plazo, creando una rotación del personal, la empresa no dispondrá del personal adecuado para el puesto que se requiere, otra consecuencia es la inconformidad de otros que observan las deficiencias y las preferencias que llegan a tener por falta del buen desempeño por parte de los supervisores. Por lo cual, se propone al área de Capital Humano realizar un curso de capacitación sobre el clima laboral, para garantizar que los supervisores de producción se adapten a sus actividades con éxito. que ayude a la retención de los empleados tomando en cuenta sus opiniones y ayudando a comprometerse en el desempeño de su puesto.

De no llevarse a cabo y aplicarlo de forma adecuada no existirá un buen clima laboral y por ende seguirá la rotación de personal de la empresa La Suiza y Grupo Pando.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Mejorar para disminuir la rotación de personal en la empresa La Suiza S.A de C.V

1.5.2 Objetivo Específicos

- 1.5.2.1** Revisar con los analistas de integración las encuestas de salidas para implementar un curso de capacitación a los supervisores.
- 1.5.2.2** Proponer un curso de capacitación para los supervisores para disminuir la rotación de personal.
- 1.5.2.3** Crear y hacer una prueba piloto de capacitación como mejora para la retención del personal.

1.6 Justificación

Los procesos como la selección, el reclutamiento, retención y capacitación del personal, brinda grandes ventajas a las compañías en la actualidad, desde la reducción de costos hasta el control y optimización en sus procesos. Por lo tanto, en la empresa La Suiza S.A de C.V, dependen del personal de producción y con el apoyo de supervisores puede disminuir la rotación.

El trabajo colaborativo de los supervisores con el personal de producción es de importancia en La Suiza S.A de C.V. para abordar el tema de rotación del personal y dar una solución, dado que la plantilla de empleados aumento y con ella la rotación.

Al llevar a cabo la capacitación a los supervisores del área de producción, se buscará la permanencia del personal para obtener una mejor productividad y clima laboral.

Dicha mejora, se propone trabajarla con los analistas de integración para determinar el curso de capacitación adecuado a los supervisores del área de producción.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Reclutamiento y selección del personal

2.1.1 ¿Qué es?

La empresa crea un departamento de recursos humanos o de personal encargado de gestionar eficientemente el capital humano de la empresa. (Los objetivos y funciones de RRHH, 2014)

De acuerdo con la empresa La Suiza S.A. de C.V. el reclutamiento y selección del personal es fundamental ya que gracias a esta pueden llevar un control en todas las vacantes que llega a tener y el poder llegar a una persona clave para este puesto.

2.1.2 Objetivo del área de Recursos Humanos

Es contribuir al éxito de la empresa y para esto tiene que proveer, mantener y desarrollar un recurso humano altamente calificado y motivado para alcanzar los objetivos de la Institución a través de la aplicación de programas eficientes de administración de recursos humanos, así como velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos vigentes, en materia de competencia. (Los Objetivos Y Funciones De RRHH, 2014)

2.1.3 Reclutamiento del personal

2.1.3.1 Concepto

Es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. (Chiavenato, 2009)

2.1.3.2 Proceso

El proceso de reclutamiento y selección de personal es una actividad inherente a toda empresa, cuyo objetivo es llenar un puesto vacante con el/la candidato a ideal. La importancia de dicho proceso radica en que reclutar personal para la empresa de forma adecuada permite: (Aguirre, 2022)

- 2.1.3.2.1 Fortalecer la marca empleadora al asegurar una plantilla alineada con la misión, visión y valores de la organización. (Aguirre, 2022)
- 2.1.3.2.2 Asegurar el buen desarrollo del negocio al atraer y contratar a los perfiles adecuados para suplir las necesidades puntuales de la empresa. (Aguirre, 2022)

2.1.3.3 Planeación

Es fundamental dentro de la estrategia de una empresa, ya que contar con un equipo adecuado es esencial para ser competitivo. La planeación de reclutamiento de personal debe estar incluida en la planificación estratégica de la empresa, ya que tener un equipo apto para la operación es clave para la competitividad. La tecnología, la calidad y la eficiencia son importantes, pero contar con un equipo adecuado es fundamental. Por lo tanto, el área de recursos humanos adquiere una mayor importancia dentro de las organizaciones. Además, el proceso de reclutamiento y selección tiene un impacto significativo en el desarrollo del negocio, ya que las empresas se centran cada vez más en cumplir las necesidades de los consumidores. (Indie, 2023)

2.1.3.4 Medios

Los canales que utilizan la organización para dar a conocer sus cargos vacantes. (Euroinnova Business School, 2023)

- 2.1.3.4.1 Fuentes internas: con el mismo personal que labora dentro de la empresa.

2.1.3.4.2 Social Recruiting: es la búsqueda de candidatos para un empleo determinado en redes sociales.

2.1.3.4.3 Medios impresos: tales como periódicos o revistas.

2.1.3.4.4 Agencias de empleos: sigue siendo una alternativa atractiva para publicar los puestos vacantes.

2.1.4 Selección del personal

2.1.4.1 Concepto

La selección consiste en la elección precisa de persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno. En términos más amplio, la selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización. (Chiavenato, 2009)

2.1.4.2 Tipos de selección

El proceso de selección de personal para empresas es fundamental y comprende tres tipos: (RyH Temporal, 2020)

2.1.4.2.1 Selección de personal interno.

Consiste en recurrir a un trabajador de la propia empresa para que ocupe una vacante, sin necesidad de abrir un proceso de postulaciones para ubicar a un candidato fuera de la compañía. En caso de que el empleado acepte el puesto de trabajo ofrecido, se le brinda una inducción para que conozca y se adapte a sus nuevas funciones.

2.1.4.2.2 Selección de personal externo.

Consiste en buscar al candidato fuera de la empresa. Se aplican diferentes procesos que conllevan más tiempo y dedicación, como parte de las fases de la selección del candidato ideal. Aquí intervienen las entrevistas, pruebas, dinámicas, entre otros, donde intervienen los aspirantes. Sumado a esto, el candidato elegido debe pasar por toda una fase de adaptación en la empresa u organización.

2.1.4.2.3 Selección de personal mixto.

Es la combinación entre la selección de personal interno y externo, es decir, un trabajador de la propia empresa refiere a una persona externa, para que entre a laborar y ocupar el puesto que está ofreciendo la compañía.

2.1.4.3 Proceso

Según Fernández (2023) el proceso de selección se divide en 8 partes:

2.1.4.3.1 Valorar las necesidades de la empresa

Lo primero es hablar con los responsables de recursos humanos y managers para valorar las necesidades de la plantilla, y consensuar si necesitamos acometer una contratación externa o si podemos encontrar al candidato perfecto dentro de nuestra organización.

2.1.4.3.2 La descripción del puesto de trabajo.

En la descripción de un puesto de trabajo debemos incluir las tareas y funciones que requieren cada posición. De esta manera, podemos proceder con la mayor precisión a la búsqueda de las competencias necesarias para el perfecto desarrollo del puesto. Se debe elaborar el perfil del candidato que necesitamos para ese puesto.

Se elaborarán unos requisitos, conocimientos y competencias que debe tener el candidato en cuestión.

2.1.4.3.3 **Publicación de la oferta de trabajo.**

Hay diferentes maneras de difundir una oferta de trabajo, podemos hacerlo en la web de nuestra empresa, en redes sociales como LinkedIn, en agencias de empleo, en prensa, a través del networking (recomendaciones de empleados) o mediante un portal de empleo de la empresa.

2.1.4.3.4 **Preselección.**

Una vez tengamos un listado de los aspirantes a un puesto, debemos de ver su número, no es lo mismo hacer una selección para un grupo de 50 personas que para uno de 1000, dependiendo de esto las estrategias de selección de personal serán diferentes. Para hacer un primer cribado, podemos contar con tecnología que nos de apoyo y elimine a las personas que no cuentan ni con la formación ni con la experiencia requerida en la oferta.

2.1.4.3.5 **Entrevistas de trabajo.**

Vamos a convocar a los candidatos que hayan superado las fases anteriores a una entrevista personal para conocerlos más en profundidad y corroborar la información que tenemos de ellos. En este proceso vamos a informarles sobre las características de la empresa y del puesto, así como a conocer su disposición y disponibilidad. Las entrevistas pueden ser muy diversas, pueden ser individuales, en grupo, con varios entrevistadores, etc.

2.1.4.3.6 **Fase final del proceso de selección.**

Una vez aquí estamos en el momento más importante del proceso, que es seleccionar al candidato o candidatos que se van a incorporar a nuestra compañía. Para esto se tiene en cuenta toda la información recogida en todas las fases del proceso de selección. En muchos casos antes de incorporar al trabajador se le realiza una revisión médica con pruebas analíticas de sangre, pruebas de visión o pruebas de audición.

2.1.4.3.7 **Contratación.**

Llega el momento de ofrecer el contrato al candidato para que pueda revisarlo y firmarlo.

2.1.4.3.8 **Incorporación**

Realmente el proceso de selección también incluye los primeros días del nuevo empleado. Para ello, los responsables de la contratación deben asegurarse también de que el proceso de onboarding se está realizando de la manera más eficiente y efectiva posible.

2.2 Rotación del personal

2.2.1 Rotación

Resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. La salida de personal puede darse por iniciativa del empleado (renuncia) o por iniciativa de la organización (despido). (Chiavenato 2009),

2.2.2 Tipos

Robbins (2013) menciona que existen dos tipos de rotación de personal:

2.2.2.1 La interna

Se produce al haber una transferencia de puesto o departamento.

2.2.2.2 La externa

Surge por cambios organizacionales o discrepancias laborales con la organización por lo tanto el cese de labores.

Como antecedente es importante mencionar que durante la revolución industrial no existía una noción sobre los cambios organizacionales y las tendencias administrativas, ya que todo se basaba en la producción. Rotación no se conocía como tal, solamente existía el empleo y el desempleo.

2.2.3 Diagnóstico de las causas de rotación del personal

Chiavenato (2009) determina que existen diferentes causas internas en relación con la rotación:

2.2.3.1 Causas internas

2.2.3.1.1 Tipo de supervisión ejercida sobre el personal,

2.2.3.1.2 Políticas salariales de la organización;

2.2.3.1.3 Política de los beneficios sociales,

- 2.2.3.1.4 Progreso profesional dadas por la organización,
- 2.2.3.1.5 Tipos de relaciones humanas existentes en la organización,
- 2.2.3.1.6 Seguridad industrial,
- 2.2.3.1.7 Comunicación informal,
- 2.2.3.1.8 Clima organizacional,
- 2.2.3.1.9 Políticas de reclutamiento y selección de recursos humanos,
- 2.2.3.1.10 Criterios en programas de desarrollo humano,

2.2.3.2 Causas externas

Zulema (2009) afirma que las circunstancias externas de cualquier compañía no son suficientes para provocar un cambio de puesto de trabajo, si el colaborador afectado no permite que pueda madurar en su interior y creen el motivo válido. Paralelamente existen motivos personales independientes que pueden inducir al trabajador a cancelar su contrato de trabajo.

2.2.4 Supervisor

2.2.4.1 ¿Qué es?

Un supervisor se encarga de vigilar y gestionar a un equipo o departamento completo dentro de una empresa. También comunica a la gerencia el desempeño o necesidades de las personas a su cargo.

Se trata de un rol enfocado principalmente en la administración y ejecución de tareas. El supervisor es quien asigna trabajo a los empleados y se asegura de que las tareas se completen correctamente y a tiempo. (Equipo editorial de Indeed, 2023)

2.2.4.2 Tipos de supervisión

La idea de una clasificación de la supervisión supone un trabajo de evaluación sistemático. (Serrano, 2023)

2.2.4.2.1 Individual.

Está orientada hacia el enfoque personal, donde supervisor y supervisado puedan detectar mejoras en el desarrollo técnico. (Serrano, 2023)

2.2.4.2.2 Grupal.

Tiene como objetivo que, mediante un grupo reducido de personal, cada participante aprenda sobre la experiencia de los compañeros y evitar así algún problema relacionado con ideas del supervisor. (Serrano, 2023)

2.2.4.2.3 Directa.

Consiste en que los trabajadores aprendan desde la observación, denominada “en vivo” y “sobre el terreno”. (Serrano, 2023)

2.2.4.2.4 Indirecta.

Se emplea cuando los supervisores no observan de primer contacto las acciones y técnicas del personal, por lo que el supervisor deberá recurrir a imaginar la realidad. (Serrano, 2023)

2.2.4.2.5 Formal.

Es cuando un empleado ayuda para que otro empleado mejore su práctica a niveles óptimos, y el supervisado es responsable ante el supervisor. (Serrano, 2023)

2.2.4.2.6 Informal.

No es el más recomendable; sin embargo, es de gran utilidad cuando el personal enfrenta una situación de crisis y necesita apoyo, que sea positivo e inmediato (Serrano, 2023)

2.2.5 Cultura organizacional

Patrón de valores y creencias compartidas que ayudan a las personas a entender el funcionamiento organizacional y así darles normas de comportamiento en la organización. (Deshpande & Webster, 1989, p. 4)

2.2.6 Ambiente de trabajo en la organización

El ambiente laboral o de trabajo son todos los elementos materiales y humanos que pueden influir en las tareas diarias de un trabajo, como el horario, las condiciones de seguridad e higiene del espacio laboral, la disposición de estos y también el clima laboral, etc.

Un ambiente laboral positivo alegra el ánimo, mejora la concentración y proporciona un buen enfoque del trabajo tanto a los empleados como a los empresarios. (Ortega, 2023)

2.2.7 Clima organizacional

El clima es el conjunto de percepciones que los individuos y los grupos que trabajan en una organización tienen de su lugar de trabajo. Esto hace que la gente se sienta cómoda, a gusto, en un ambiente agradable y amistoso, de acuerdo con sus expectativas, o que, por el contrario, el pase mal durante su tiempo de trabajo, por cualquier motivo vinculado a la situación laboral. Las organizaciones necesitan conocer los factores físicos y sociales que influyen en el rendimiento de las personas y de los grupos. El clima que viven los trabajadores dentro de la organización se constituye en un determinante intangible de los resultados que la organización obtiene. Por lo tanto, de la interpretación que los

trabajadores hacen de su ambiente laboral, depende su comportamiento y en consecuencia buena parte su productividad. (H. González y L. González, 2010).

2.2.8 Habilidades blandas

2.2.8.1 ¿Qué es?

Las habilidades blandas, se refieren a la capacidad de una persona de relacionarse con otros y consigo mismo, comprender y manejar las emociones, establecer y lograr objetivos, tomar decisiones autónomas y confrontar situaciones adversas de forma creativa y constructiva; en otras palabras, son actitudes y prácticas que afectan y determinan cómo un individuo enfoca el aprendizaje e interactúa con el mundo que le rodea (Goodsped Ortega 2016, 16).

2.2.8.2 Ventajas

Las habilidades blandas se sustentan en las capacidades sociales. Al igual que los conocimientos técnicos, es posible pulir y desarrollar estas aptitudes. A nivel profesional, este tipo de cualidades hacen que tu perfil sea mucho más atractivo para las empresas. (Smartplacement_6ik7h, 2014)

A través del trabajo y desarrollo de estas cualidades es posible mejorar mucho más que el perfil laboral. Resulta una excelente forma de mejorar las relaciones profesionales e incrementar la red de contactos en todos los sentidos.

- Mejora la comunicación interpersonal.
- Fomenta el trabajo en equipo.
- Ayuda a resolver conflictos de manera efectiva.
- Aumenta la empatía y la comprensión hacia los demás.
- Potencia la creatividad y la innovación.

2.3 Capacitación al personal

2.3.1 Concepto.

“La capacitación es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en su trabajo”

La capacitación es el “proceso de enseñanza-aprendizaje que se inicia con un diagnóstico de las necesidades de capacitación (DNC), establece un programa y se apoya en diferentes métodos que se utilizan para fomentar en los empleados nuevos y actuales, las habilidades que necesitan para ejecutar sus labores en forma adecuada.” (Olivares, 2005, pag.74).

2.3.2 Tipos de capacitación:

Algunos de los tipos de capacitación que se investigaron fueron los siguientes:

2.3.2.1 La capacitación en aulas Es la que se imparte en un centro establecido, consiste en que un especialista en el tema a capacitar sea el que transmita sus conocimientos a los capacitados.

2.3.2.2 - La capacitación en el trabajo Consiste en las actividades que se encuentran relacionadas directamente con el trabajo cotidiano. El éxito del logro de objetivos de la compañía va directamente relacionado a la capacitación que poseen los empleados para el logro de esos objetivos.

2.3.2.3- Entrenamiento o capacitación individual.

El entrenamiento individual intenta aportar conocimientos, experiencias y habilidades que le son necesarias a una sola persona. Con el fin de que se desempeñe de una manera eficiente en su puesto de trabajo y de esta manera logre alcanzar los objetivos y metas que le son otorgados por la institución. (The Importance of Training and Motivation in the Workplace: | Course Hero, 2023)

Tomando en cuenta la definición pasada se debe de remarcar que la capacitación a los supervisores del área de producción es de mayor importancia ya que están en contacto directo con los empleados y con el cliente. Los nuevos supervisores requieren desarrollar habilidades fundamentales para pasar de su rol de colaborador individual al de supervisor eficiente que puede lograr el éxito del equipo y la productividad de la fuerza de trabajo.

CAPÍTULO III

DESARROLLO

Una vez revisadas las encuestas de salidas proporcionadas por los analistas de integración se determinó que uno de los motivos para desertar es el inadecuado desempeño de los supervisores del área de producción, dado que tiene el tipo de supervisión indirecta de acuerdo con el marco teórico de este proyecto. Y se sugiere que se cambie a un tipo de supervisión grupal.

Figura 3.

Encuesta de salida de La Suiza (Grupo Pando).

GP
GRUPO PANDO

ENCUESTA DE SALIDA

Fecha de ingreso 20 de Mayo 2022
Fecha de salida 18 Julio - 2022
Área Envoltura
Supervisor Armando

Instrucciones:
Por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta. La información obtenida servirá para entender los motivos de su baja en la empresa.
Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL y ANÓNIMA, y serán analizadas de forma agregada.

1 ¿Cuánto tiempo lleva pensando en dejar GRUPO PANDO?

☐ A) Menos de un mes
☐ B) Entre uno y tres meses
☐ C) Entre tres y seis meses
☐ D) Más de seis meses

2 ¿Cuál o cuáles son sus motivos para dejar GRUPO PANDO?

☐ A. Me ofrecen un puesto mejor
☐ B. Me ofrecen un sueldo mejor
☐ C. Me ofrecen mayores responsabilidades
☐ D. Me ofrecen un horario mejor
☐ E. Necesito un cambio
☐ F. Motivos familiares
☐ G. Motivos de salud
☐ H. Motivos personales
☒ I. Desmotivación
☐ J. Me cambio de residencia
☐ K. Vuelvo a estudiar
☒ L. Supervisor o encargados de área
☐ M. Relaciones laborales
☐ N. Dejo de trabajar
☐ O. Otro (por favor, especifique)

Nota. La figura 3, muestra la encuesta de salida de La Suiza de Grupo Pando, 2023.

Figura 4.

Encuesta de salida de La Suiza (Grupo Pando).

3 ¿Cuál es su grado de satisfacción con los siguientes aspectos de la compañía y sobre su puesto de trabajo en ella?

	Totalmente satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Totalmente insatisfecho
Salario	☐	☒	☐	☐
Formación	☐	☐	☐	☐
Ambiente de trabajo	☐	☐	☐	☒
Carga de trabajo	☐	☒	☐	☐
Prestaciones y beneficios	☐	☒	☐	☐
Posibilidad de ascenso	☐	☒	☐	☐
Reconocimiento	☐	☒	☐	☐
Trabajo en equipo	☐	☐	☐	☒
Relación con los superiores	☐	☐	☐	☒

4 ¿Qué expectativas tenía al ingresar a laborar a GRUPO PANDO y en qué porcentaje se cumplieron éstas? *Aprender de la empresa a la elaboración de chocolate 90%*

5 ¿Quién era su jefe directo y qué opinión tiene sobre él y/o ella?
Guadalupe que tiene favoritismo por el personal, se deja guiar por los comentarios y castiga según ese criterio

6. Si pudiera cambiar o mejorar algo de GRUPO PANDO ¿qué cambiaría o mejoraría?
Que las personas que son encargadas de Área, o supervisores tengan la visión de liderazgo, y criterio propio.

MARÍA CUB
Firma

Nota. La figura 4, muestra la encuesta de salida de La Suiza de Grupo Pando, 2023.

Por lo cual se propone la realización de una curso de capacitación piloto a los supervisores en el área de trabajo.



La Suiza S.A. de
C.V.

Programa de
Capacitación

Versión Piloto

Fecha:

Clima Laboral

Realizó: Martinez Remigio
Nidia Margarita

Fecha:

Firma:

Revisó

Fecha:

Firma:

Autorizó:

Fecha:

Firma:

	La Suiza S.A. de C.V.	Versión Piloto
	Programa de Capacitación	Fecha:

1. Actividad de la empresa

La Suiza S.A. de C.V. es una empresa dedicada a la transformación del cacao en manteca, licor y cocoa.

2. Introducción

El recurso más importante en cualquier organización es el personal involucrado en las actividades laborales. Esto es particularmente importante en una organización que brinda productos alimenticios ya que las personas tienen un impacto directo en la creación, la calidad y optimización de dichos productos brindados.

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe un trabajador en sus relaciones individuales que tiene con los compañeros y supervisores, en la confianza, respeto y consideración que les prodigan diariamente. También son importantes el clima laboral y la medida en que éste facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona.

Realizó: Martinez Remigio Nidia Margarita	Revisó	Autorizó:
Fecha:	Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:	Firma:

	La Suiza S.A. de C.V.	Versión Piloto
	Programa de Capacitación	Fecha:

Sin embargo, en la mayoría de las organizaciones de nuestro país, ni la motivación, ni el trabajo en equipo aprovecha significativos aportes de la fuerza laboral ya que el clima laboral puede no ser el correcto.

3. Objetivo:

La capacitación tiene como objetivo fortalecer los conocimientos, habilidades, aptitudes y competencias, a todos los supervisores de La Suiza S.A. de C.V. para que ellos aprendan, adquieran y trasladen todo lo adquirido en las capacitaciones a todos los demás trabajadores que estén a su cargo, en búsqueda de la prevención del mal clima laboral, que se puedan desencadenar por la ausencia de conocimientos, buenas prácticas y mejorar su desempeño.

4. A quién o quiénes está dirigida la capacitación:

Esta capacitación está dirigida a cada uno de los supervisores del área de producción en la Suiza S.A de C.V.

Realizó: Martinez Remigio Nidia Margarita	Revisó	Autorizó:
Fecha:	Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:	Firma:

	La Suiza S.A. de C.V.	Versión Piloto
	Programa de Capacitación	Fecha:

5. Programa de actividades:

a) Duración (fecha de inicio y término/ horario):

Se le recomienda a la Empresa La Suiza que los días a realizar esta capacitación sea 2 veces a la semana, tomando los martes y jueves de 08:00 a 10:00 hrs.

b) Contenido

- *¿Qué es el clima laboral?*

Forehand y Gilmer sugiere que el clima es un conjunto de características estables que definen una organización, ayudan a que se diferencie de otras e influye en la conducta de sus integrantes.

- *¿Para qué sirve?*

Detectar alguna situación que pueda estar afectando el buen funcionamiento y desempeño de la organización, por ejemplo:

Alto nivel de rotación de personal

Realizó: Martinez Remigio Nidia Margarita	Revisó	Autorizó:
Fecha:	Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:	Firma:

	La Suiza S.A. de C.V.	Versión Piloto
	Programa de Capacitación	Fecha:

Poca participación para emprender proyectos

Conflictos internos entre colaboradores o áreas

Alto nivel de absentismo laboral

No lograr los objetivos de la organización

- *Elementos del clima laboral*

El clima laboral está integrado por elementos como:

El aspecto individual de los empleados, en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización;

Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles;

La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo.

Realizó: Martinez Remigio Nidia Margarita	Revisó	Autorizó:
Fecha:	Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:	Firma:

	La Suiza S.A. de C.V.	Versión Piloto
	Programa de Capacitación	Fecha:

Liderazgo, poder, políticas, influencias, estilo.

La estructura con sus macro y micro dimensiones.

- *Motivación*

La motivación es definida como una situación emocional “positiva” producida por un ser humano ante la reacción de recibir un estímulo o incentivo satisfaciendo una necesidad que tiene como consecuencia una conducta mucho mejor proyectada.

- *¿Para qué sirve?*

La motivación actúa como consecuencia de fuerzas activas e impulsoras expresadas como deseo o rechazo La motivación actúa como consecuencia de fuerzas activas e impulsoras expresadas como deseo o rechazo.

Realizó: Martinez Remigio Nidia Margarita	Revisó	Autorizó:
Fecha:	Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:	Firma:

	La Suiza S.A. de C.V.	Versión Piloto
	Programa de Capacitación	Fecha:

Estimular los esfuerzos realizados por los trabajadores y que lo hagan lo mejor posible.

Tomar en cuenta los logros obtenidos y premiarlos cuando ellos lo merezcan siempre y cuando mejoren sus expectativas laborales Tomar en cuenta los logros obtenidos y premiarlos cuando ellos lo merezcan siempre y cuando mejoren sus expectativas laborales.

Mantener su autoestima enseñándoles a intentarlo y no darse por vencidos a pesar de las dificultades a las que tengan que enfrentarse.

Poniéndose metas difíciles más sin embargo no imposibles de alcanzar o que por lo contrario sean muy simples o sencillas.

Confianza en las habilidades de los demás tomando en cuenta la evaluación de conductas concretas sin tomar las cosas personales.

Realizó: Martinez Remigio Nidia Margarita	Revisó	Autorizó:
Fecha:	Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:	Firma:

	La Suiza S.A. de C.V.	Versión Piloto
	Programa de Capacitación	Fecha:

- *Liderazgo*

Gibson, Ivancevich & Donnelly (2001) definen el liderazgo como el propósito de utilizar el influjo o poder para hacer que los trabajadores alcancen un objetivo.

Brunet (1987) considera que el estilo de liderazgo es la dimensión principal y más importante del clima organizacional debido a que lo condiciona fuertemente, considerando que es posible conocer el clima de una organización evaluando el estilo de liderazgo de sus empleados.

- *Tipos de liderazgo*

Liderazgo democrático. Este tipo de liderazgo destaca por propiciar la colaboración, el trabajo en equipo, la comunicación interna y el desarrollo de nuevas habilidades.

Realizó: Martinez Remigio Nidia Margarita	Revisó	Autorizó:
Fecha:	Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:	Firma:

	La Suiza S.A. de C.V.	Versión Piloto
	Programa de Capacitación	Fecha:

Liderazgo de coaching. Ser creativo, colaborativo y también debe saber delegar; incentivando la autonomía al trabajador. Prioriza el apoyo, llevando adelante el desarrollo empresarial.

Liderazgo afiliativo. Se impulsan buenas relaciones entre los diferentes trabajadores, destaca por su carisma y es ideal para el comienzo de un nuevo equipo o en momentos de crisis para apaciguar el ambiente.

Liderazgo directivo. Sus objetivos son claros, los cuales son ordenados al resto de trabajadores. Su cometido es generar estructura en la empresa de se suele emplear cuando el resto de los miembros no cuentan con experiencia previa.

Líder Capacitador. Establece unas metas en el equipo, fomentando el desarrollo profesional entre los distintos miembros. Ideal cuando el líder

Realizó: Martinez Remigio Nidia Margarita	Revisó	Autorizó:
Fecha:	Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:	Firma:

	La Suiza S.A. de C.V.	Versión Piloto
	Programa de Capacitación	Fecha:

dispone de gran experiencia, así como cuando los trabajadores quieren ser ayudados.

Líder Transformacional. Este líder inspira, pero a su vez se siente apoyado por algunos de sus empleados. Es un apoyo mutuo, con el fin de motivar, ganar confianza y respeto entre los distintos miembros del equipo.

Una vez concluido el tema de liderazgo, se cerrará con una actividad.

- ¿Qué es el ambiente laboral?

Son todos los elementos materiales y humanos que pueden influir en las tareas diarias de un trabajo, como el horario, las condiciones de seguridad e higiene del espacio laboral, la disposición de estos y también el clima laboral, etc.

El ambiente laboral puede ejercer sobre el individuo un control relativamente intenso o bien promover normas, reglamentaciones y orden.

Realizó: Martinez Remigio Nidia Margarita	Revisó	Autorizó:
Fecha:	Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:	Firma:

	La Suiza S.A. de C.V.	Versión Piloto
	Programa de Capacitación	Fecha:

Cuando nos referimos a la percepción de la organización y su medio ambiente de trabajo, nos referimos al medio ambiente psicológico, es decir, a sus sistemas de filtro o estructuración perceptivo.

Factores que podrían estar afectando el clima laboral

- **Mala comunicación interna**

Muchas empresas se centran más en la comunicación externa que en la interna. Esto puede explicar que el 80% de las veces la comunicación interna aparezca como un área por mejorar. De hecho, muchas empresas buscan cada vez más formas para hacerse cargo de esto.

- **Ausencia de estrategias de recompensas**

Nos referimos a todos esos esfuerzos que puedes hacer para que el colaborador se sienta importante y valorado en su función.

Realizó: Martinez Remigio Nidia Margarita	Revisó	Autorizó:
Fecha:	Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:	Firma:

	La Suiza S.A. de C.V.	Versión Piloto
	Programa de Capacitación	Fecha:

Si la empresa solo se centra en los fallos de los trabajadores, éstos terminarán desmotivándose y viviendo un clima laboral poco grato.

- **No hay trabajo en equipo**

Las horas compartidas trabajando codo a codo o incluso a distancia muchas veces nos acercan a ellos, pero también ocurre lo contrario. Con los compañeros de trabajo a veces surgen conflictos, diferencias y hasta peleas.

- **Desmotivación laboral**

Cuando los trabajadores están motivados facilitan la creación de un clima laboral positivo. Por el contrario, cuando están altamente desmotivados los días se hacen eternos y las ganas de aportar a los objetivos de la empresa serán cada vez más nulas.

Realizó: Martinez Remigio Nidia Margarita	Revisó	Autorizó:
Fecha:	Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:	Firma:

	La Suiza S.A. de C.V.	Versión Piloto
	Programa de Capacitación	Fecha:

- **Mal liderazgo**

El papel de los líderes y el tipo de relación que consigan crear con sus equipos es clave en la construcción de climas laborales sanos.

Por ello, se debe apostar por un estilo de liderazgo transformacional que se adapte tanto a las circunstancias de la compañía como a las necesidades de cada trabajador.

- **No hay preocupación por el bienestar laboral**

El estrés, la falta de sueño, la ausencia de salud mental y muchos otros síntomas del síndrome de Burnout se viven en el día a día de las empresas. Esto termina influyendo negativamente en la percepción del clima laboral en las organizaciones.

Realizó: Martinez Remigio Nidia Margarita	Revisó	Autorizó:
Fecha:	Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:	Firma:

	La Suiza S.A. de C.V.	Versión Piloto
	Programa de Capacitación	Fecha:

Antes de comenzar con el tema de desempeño laboral, se les invitara a realizar una lluvia de ideas para saber que mejorarían sobre este tema.

- Mejora del desempeño laboral

La adecuación al ambiente de trabajo

Es muy importante sentirse cómodo en el lugar de trabajo ya que esto nos da mayores posibilidades de desempeñar nuestro trabajo correctamente. La adecuación del trabajador al puesto de trabajo consiste en incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y qué, además, esté motivada e interesada por las características de este.

Establecer objetivos

El establecimiento de objetivos es una buena técnica para motivar a los

Realizó: Martinez Remigio Nidia Margarita	Revisó	Autorizó:
Fecha:	Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:	Firma:

	La Suiza S.A. de C.V.	Versión Piloto
	Programa de Capacitación	Fecha:

empleados, ya que se establecen objetivos que se deben desarrollar en un período de tiempo, tras el cual el trabajador se sentirá satisfecho de haber cumplido estos objetivos y retos.

Deben ser objetivos medibles, que ofrezcan un desafío al trabajador, pero también viables. Estos dan un motivo, una razón para que los trabajadores realmente tengan ganas de dar lo mejor de sí mismos

- Incentivos laborales

Los incentivos laborales son objetos, servicios, eventos o acciones que animan a un empleado a trabajar más duro para una empresa. Pueden ser estímulos económicos, no económicos, interpersonales o de desarrollo profesional. En otras palabras, los diferentes tipos de incentivos laborales funcionan como recompensas que una organización ofrece a sus colaboradores

Realizó: Martinez Remigio Nidia Margarita	Revisó	Autorizó:
Fecha:	Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:	Firma:

	La Suiza S.A. de C.V.	Versión Piloto
	Programa de Capacitación	Fecha:

- Cómo aplicar los incentivos laborales

Aporta valor a su formación profesional:

Brinda diversas opciones de capacitación y herramientas de aprendizaje (como cursos acreditados, seminarios o talleres certificados por universidades e instituciones de renombre, en modalidad online o presencial), que contribuyan con el desarrollo de sus competencias profesionales.

Reconoce sus méritos y dar le importancia a sus logros:

Abre espacios en donde destaque las metas alcanzadas por aquellos empleados con un desempeño sobresaliente en sus tareas.

Realizó: Martínez Remigio Nidia Margarita	Revisó	Autorizó:
Fecha:	Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:	Firma:

	La Suiza S.A. de C.V.	Versión Piloto
	Programa de Capacitación	Fecha:

Descanso en Jornada

Aunque en el tiempo de descanso no habrá producción, servirá para que el colaborador pueda despejar su mente, reorganizar sus ideas y retomar sus tareas con una mejor actitud. No es necesario recurrir a descansos muy prolongados muchas veces al día. Por lo general, 15 minutos cada cuatro horas, debería ser suficiente. Claro que, cuando el día sea muy ajetreado, puede darse un poco más de tiempo para disminuir los niveles de estrés.

Palabras de gratitud

A pesar de que las palabras no sean un regalo o invitación costosa, en definitiva, son de los incentivos no monetarios más indispensables para cualquier empresa. Es muy importante demostrar gratitud con palabras por el esfuerzo realizado por tareas grandes o pequeñas.

Realizó: Martinez Remigio Nidia Margarita	Revisó	Autorizó:
Fecha:	Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:	Firma:

	La Suiza S.A. de C.V.	Versión Piloto
	Programa de Capacitación	Fecha:

Es posible hacerlo mediante una publicación en las redes sociales, una
mención especial frente a todo el personal e incluso en un agradecimiento
privado.

c) Responsable del curso

Por definir

d) Lugar y tipo de capacitación

La capacitación será realizada en la sala general A de la empresa La Suiza S.A de C.V.
y será una capacitación presencial en un horario laboral.

e) Recursos necesarios

Los recursos necesarios para llevar a cabo dicha capacitación son:

- Presentación de la propuesta del curso de capacitación elaborada en el
programa de office de Power Paint

Realizó: Martinez Remigio Nidia Margarita	Revisó	Autorizó:
Fecha:	Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:	Firma:

	La Suiza S.A. de C.V.	Versión Piloto
	Programa de Capacitación	Fecha:

- Proyector.
- Computadora
- Plumas

f) Reglas del curso

- Asistencia puntual: Los participantes deben llegar a tiempo a todas las sesiones de capacitación
- Participación: Se espera que los participantes contribuyan activamente en las discusiones y actividades
- Respeto mutuo: Todos los participantes y el instructor deben tratarse con respeto.
- Evitar el uso de celulares durante el curso de capacitación

Realizó: Martinez Remigio Nidia Margarita	Revisó	Autorizó:
Fecha:	Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:	Firma:

	La Suiza S.A. de C.V.	Versión Piloto
	Programa de Capacitación	Fecha:

g) **Responsabilidades de los implicados:** De llevarse a cabo el Curso de Capacitación piloto se recomienda que los implicados contribuyan con lo siguiente:

Gerencia:

- Asignar los recursos humanos, técnicos y financieros para la implementación del programa de Capacitación de clima laboral propuesto.
- Llevar a cabo las acciones de mejora, que se presenten al dar cumplimiento al programa.

h) Verificar el cumplimiento de los lineamientos propuestos para las actividades del programa de Capacitación de clima laboral propuesto.

i. **Responsable:**

- Implementar el programa de Capacitación de clima laboral propuesto para la empresa La Suiza S.A. de C.V.,
-

Realizó: Martinez Remigio Nidia Margarita	Revisó	Autorizó:
Fecha:	Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:	Firma:

	La Suiza S.A. de C.V.	Versión Piloto
	Programa de Capacitación	Fecha:

- Supervisar la participación de todos los trabajadores a las capacitaciones, que se brindan sobre todo lo relacionado con trabajo en alturas, entre otros.
- Socializar el programa de Capacitación de clima laboral a todos los supervisores, dándoles a conocer sus responsabilidades y el compromiso que tienen con los demás trabajadores.

ii. Supervisores

- Asistir a las capacitaciones y participar en las actividades propuestas para su desempeño, programados por La Suiza S.A de C.V. y aprobar satisfactoriamente los conocimientos y desempeño.
- Cumplir con los requerimientos establecidos por la organización de acuerdo con el programa de Capacitación de clima laboral implementado.

Nota: Se recomienda el uso de cronograma al llevarse a cabo esta capacitación

Realizó: Martinez Remigio Nidia Margarita	Revisó	Autorizó:
Fecha:	Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:	Firma:

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

2.3 Resultado

Se realizó la propuesta del curso de capacitación piloto para los supervisores de producción.

A continuación, se muestran los temas y actividades a realizar.

Para el primer día de la capacitación se recomienda iniciar con los temas de clima laboral, la motivación y el liderazgo

Figura 5.

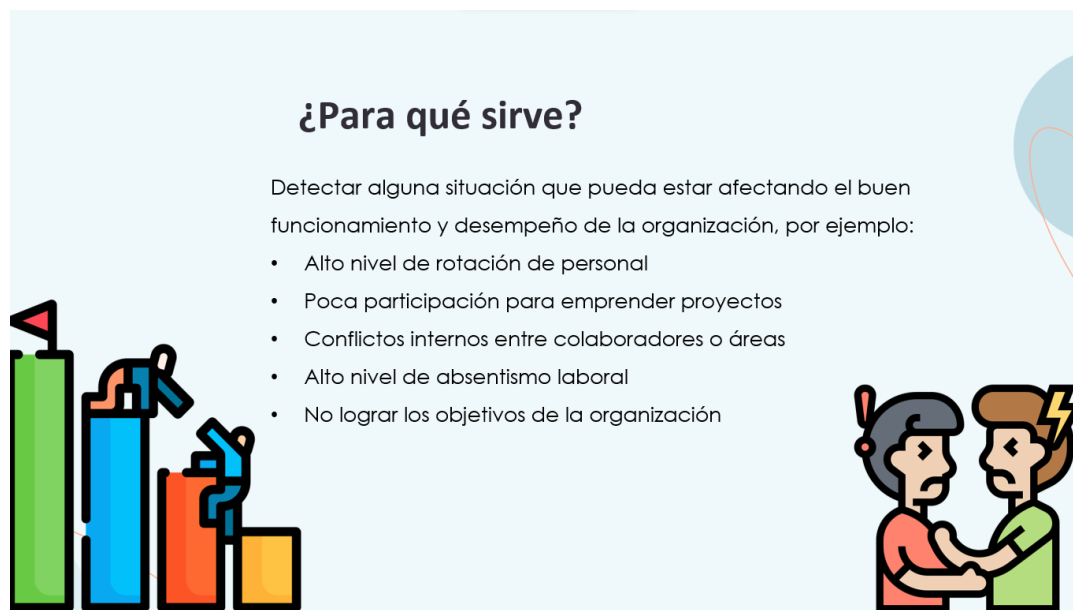
Tema Clima Laboral



Nota: La figura 5 presenta el concepto de clima laboral. (elaboración propia)

Figura 6.

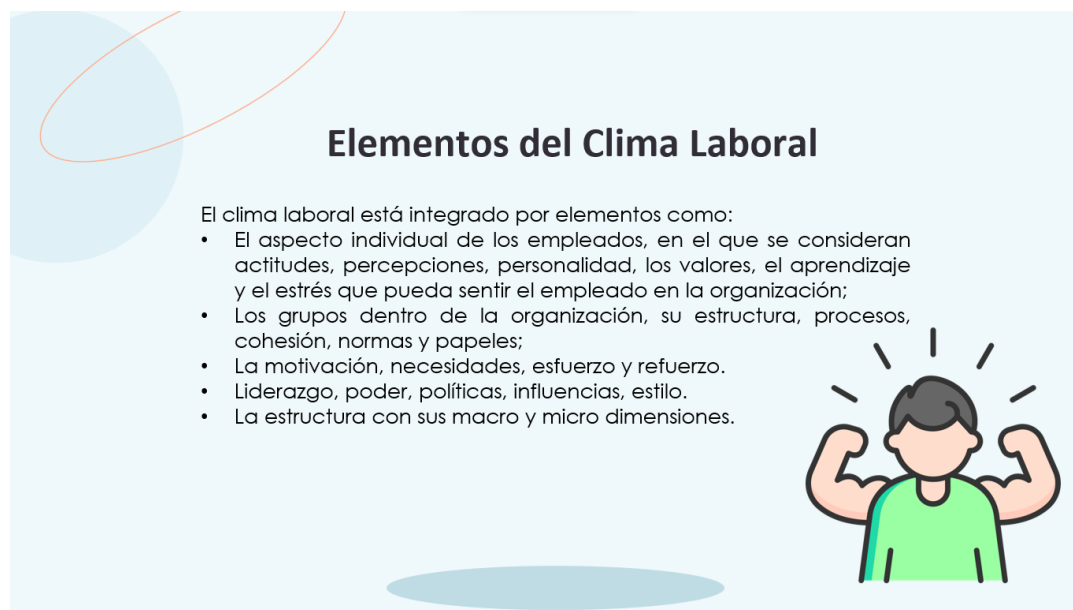
Tema ¿Para qué sirve?



Nota: La figura 6 presenta ¿para qué sirve? (elaboración propia)

Figura 7.

Tema Elementos del Clima laboral.



Nota: La figura 7 presenta elementos del clima laboral. (elaboración propia)

Figura 8.

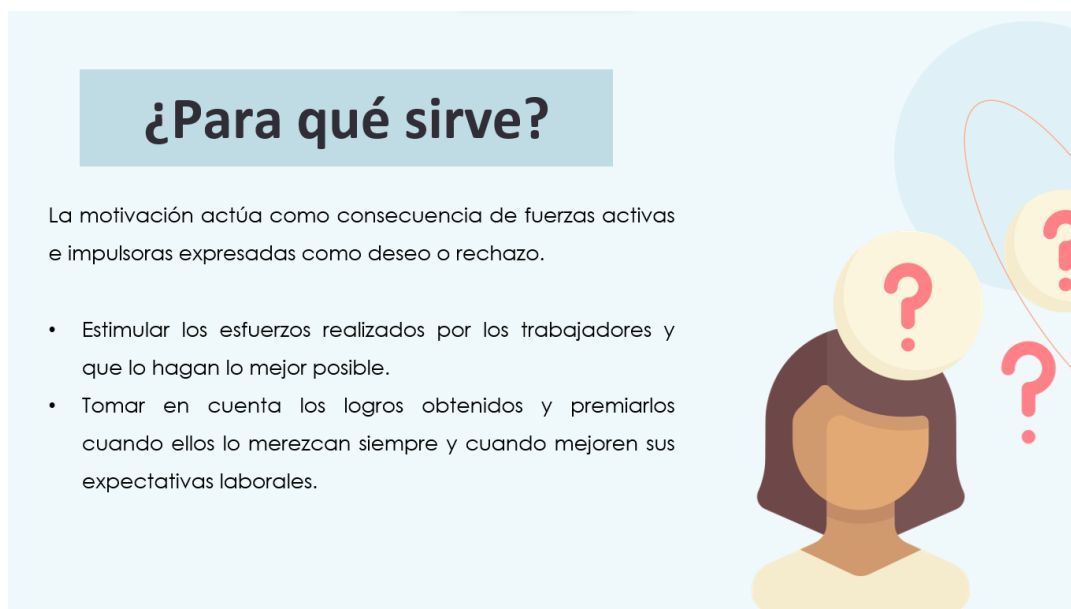
Tema Motivación



Nota: La figura 8 presenta la motivación. (elaboración propia)

Figura 9.

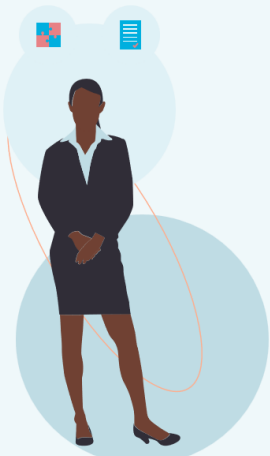
Tema ¿Para qué sirve?



Nota: La figura 9 presenta ¿para qué sirve? (elaboración propia)

Figura 10.

Tema ¿Para qué sirve?



- Mantener su autoestima enseñándoles a intentarlo y no darse por vencidos a pesar de las dificultades a las que tengan que enfrentarse.
- Poniéndose metas difíciles mas sin embargo no imposibles de alcanzar o que por lo contrario sean muy simples o sencillas.
- Confiando en las habilidades de los demás tomando en cuenta la evaluación de conductas concretas sin tomar las cosas personales.

Nota: La figura 10 presenta ¿para qué sirve? (elaboración propia)

Figura 11.

Tema Liderazgo

Liderazgo



Gibson, Ivancevich & Donnelly (2001) definen el liderazgo como el propósito de utilizar el influjo o poder para hacer que los trabajadores alcancen un objetivo.

Brunet (1987) considera que el estilo de liderazgo es la dimensión principal y más importante del clima organizacional debido a que lo condiciona fuertemente, considerando que es posible conocer el clima de una organización evaluando el estilo de liderazgo de sus empleados.



Nota: La figura 11 presenta el liderazgo. (elaboración propia)

Figura 12.

Tema Tipo de Liderazgo



Nota: La figura 12 presenta los tipos de liderazgo. (elaboración propia)

Figura 13.

Tema Tipos de Liderazgo



Nota: La figura 13 presenta los tipos de liderazgo. (elaboración propia)

Figura 14.

Tema Tipos de Liderazgo.



Nota: La figura 14 presenta los tipos de liderazgo. (elaboración propia).

Una vez terminado el tema de liderazgo se aplica la primera actividad, misma que consiste en:

Título: No es un Nudo

Es un ejercicio visual y rompecabezas para que las personas tomen decisiones aisladas y lleguen a un consenso.

Objetivo de la dinámica No es un Nudo:

- Identificar los tipos de liderazgo que pueden emerger y cómo impactan en el resultado del grupo,
- Analizar los roles que emergen en la dinámica grupal,
- Ejercitar el pensamiento lateral y agudizar la observación.

Instrucciones:

- Se coloca un trozo de cuerda fuera de la vista de su grupo, sobre el suelo o una mesa

- Asegurarse de que lo ha hecho correctamente, deberá tirar de los dos extremos de la cuerda lentamente, para obtener una línea recta y desenredada, es decir, no se debe formar un nudo.
- Cuando esté listo, se invita al grupo a reunirse alrededor de la cuerda.
- Solicitar que estudien la cuerda y la forma en que está tendida cuidadosamente durante un minuto, pero que no la toquen.
- Después de un momento se debe tener la intención de tirar de los dos extremos de la cuerda, lentamente para revelar un nudo, o no.
- Desafíe al grupo a lograr un consenso sobre si la cuerda terminará en un nudo o en una línea recta y desenredada.
- Deberán formar dos grupos: los que creen que formarán un nudo y los que no.
- Ante el resultado obtenido anteriormente, y en un esfuerzo por lograr un consenso, se le pedirá a cada persona que hable con alguien del otro equipo para entender su punto de vista.
- Sugiera que, si el argumento parece válido, entonces cada persona tiene derecho a cambiar de opinión y cambiar de bando.
- Cuando esté listo, y si no hay consenso, pídale a su grupo que se pare a la izquierda si cree que se formará un nudo, o a la derecha si cree que la cuerda se desenredará sola.

Conclusión de la actividad

Sesión de preguntas y respuestas para el momento de reflexión y debate:

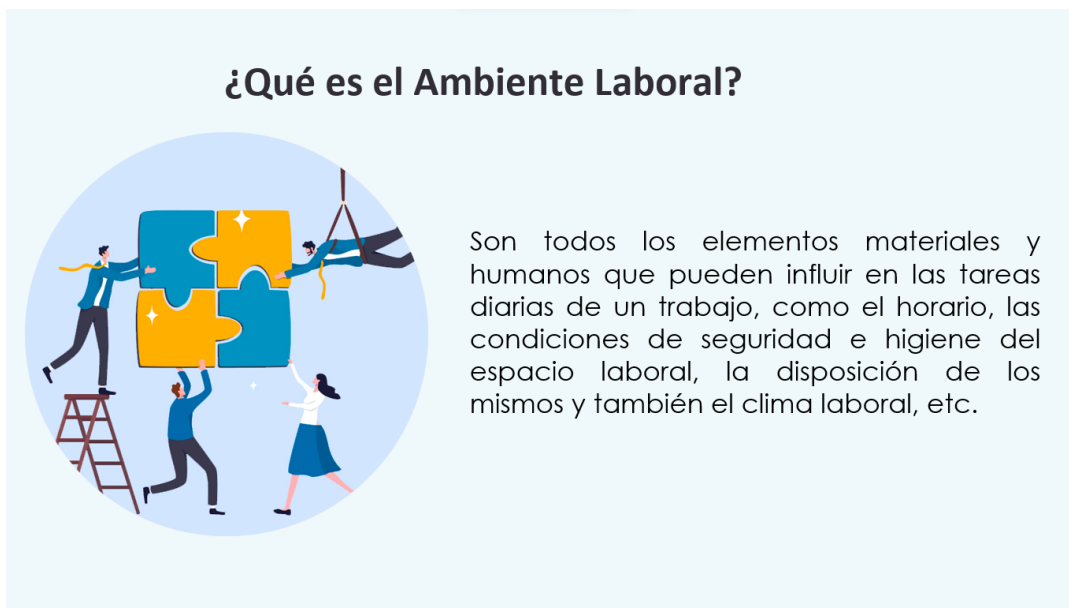
- ¿Cambió su decisión durante el juego o mantuvo la misma opinión que se formó en un inicio?,
- ¿Qué tan difícil fue cambiar de opinión?

- ¿Cómo se sintió hacerlo?
- ¿Cómo puedes relacionar este ejercicio con las situaciones que aparecen a diario en tu trabajo?

Segundo día se tocarán los temas de ambiente laboral, factores que estarían afectando el buen clima laboral

Figura 15.

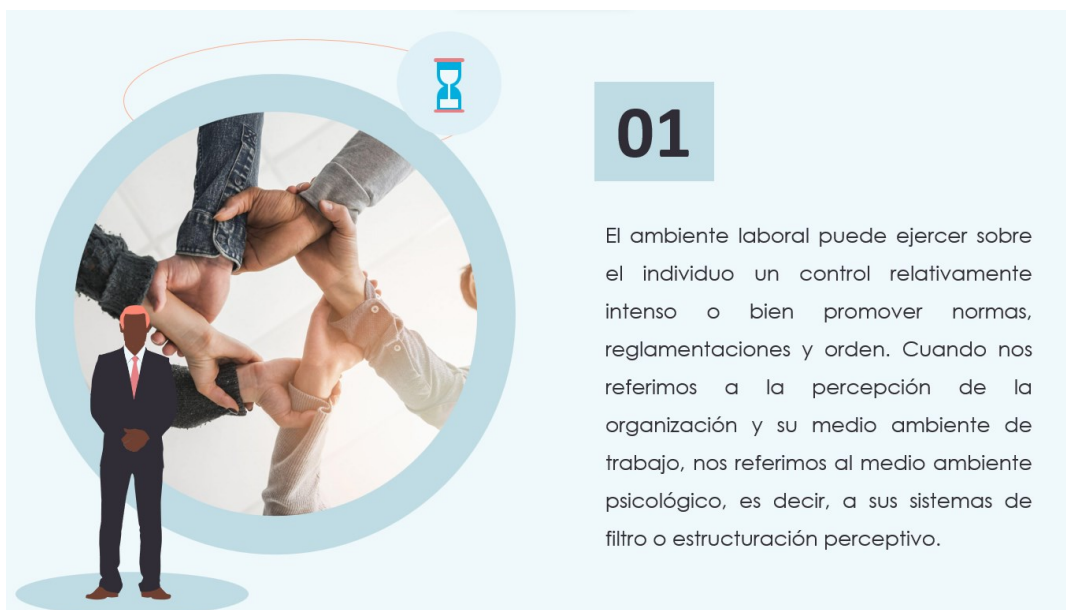
Tema ¿Qué es el ambiente laboral?



Nota: La figura 15 presenta ¿qué es el ambiente laboral? (elaboración propia)

Figura 16.

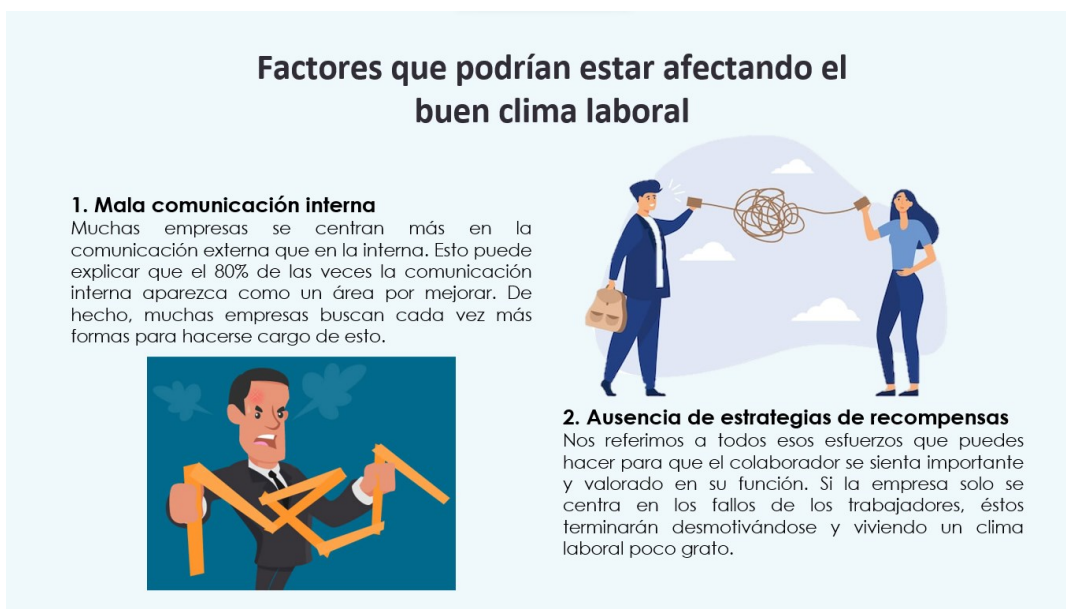
Tema ¿Qué es el ambiente laboral?



Nota: La figura 16 presenta ¿qué es el ambiente laboral? (elaboración propia)

Figura 17.

Tema Factores que podrían estar afectando el buen clima laboral.



Nota: La figura 17 presenta factores que podrían estar afectando el buen clima laboral. (elaboración propia)

Figura 18.

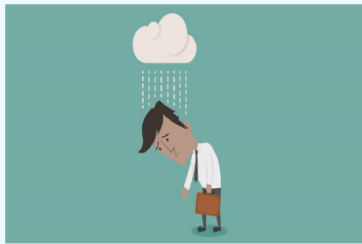
Tema Factores que podrían estar afectando el buen clima laboral.

Factores que podrían estar afectando el buen clima laboral

3. No hay trabajo en equipo
Las horas compartidas trabajando codo a codo o incluso a distancia muchas veces nos acercan a ellos, pero también ocurre lo contrario. Con los compañeros de trabajo a veces surgen conflictos, diferencias y hasta peleas.



4. Desmotivación laboral
Cuando los trabajadores están motivados facilitan la creación de un clima laboral positivo. Por el contrario, cuando están altamente desmotivados los días se hacen eternos y las ganas de aportar a los objetivos de la empresa serán cada vez más nulas.



Nota: La figura 18 presenta factores que podrían estar afectando el buen clima laboral. (elaboración propia)

Figura 19.

Tema Factores que podrían estar afectando el buen clima laboral.

Factores que podrían estar afectando el buen clima laboral

5. Mal liderazgo
El papel de los líderes y el tipo de relación que consigan crear con sus equipos es clave en la construcción de climas laborales sanos. Por ello, se debe apostar por un estilo de liderazgo transformacional que se adapte tanto a las circunstancias de la compañía como a las necesidades de cada trabajador.



6. No hay preocupación por el bienestar laboral
El estrés, la falta de sueño, la ausencia de salud mental y muchos otros síntomas del síndrome de Burnout se viven en el día a día de las empresas. Esto termina influyendo negativamente en la percepción del clima laboral en las organizaciones.



Nota: La figura 19 presenta factores que podrían estar afectando el buen clima laboral. (elaboración propia)

Figura 20.

Tema Mejora del desempeño laboral.



Nota: La figura 20 presenta mejora del desempeño laboral. (elaboración propia)

Figura 21.

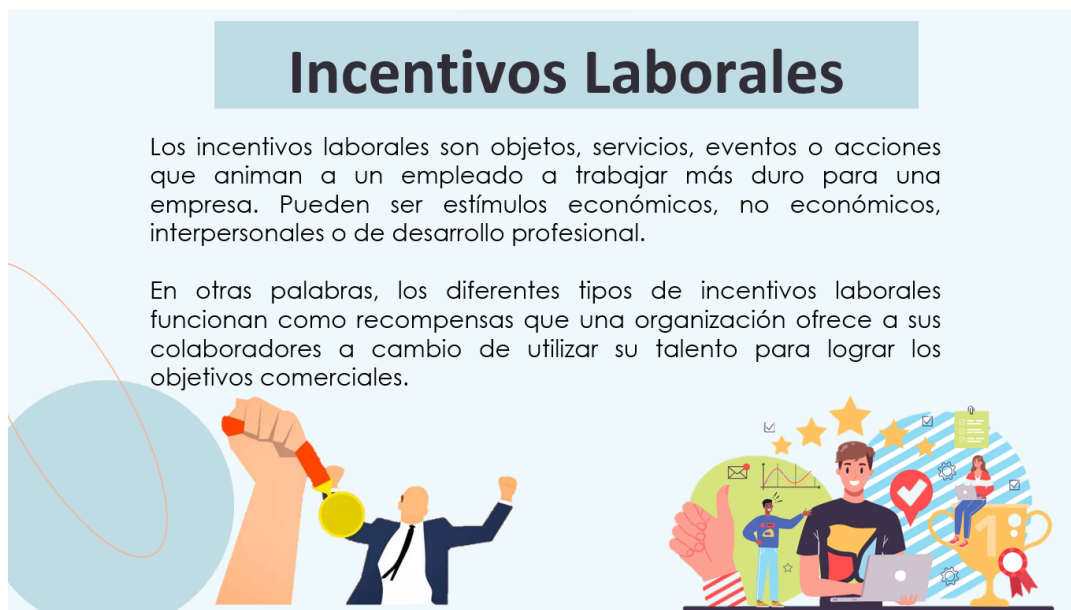
Tema Mejora del desempeño laboral.



Nota: La figura 21 presenta la mejora del desempeño laboral. (elaboración propia)

Figura 22.

Tema Incentivos laborales.



Nota: La figura 22 presenta los incentivos laborales. (elaboración propia)

Figura 23.

Tema Como aplicar los incentivos laborales.



Nota: La figura 23 presenta los incentivos laborales. (elaboración propia)

Figura 24.

Tema Como aplicar los incentivos laborales.



Nota: La figura 24 presenta como aplicar los incentivos laborales. (elaboración propia)

Conclusiones

Conclusiones

En este proyecto se demuestra que la capacitación de supervisores es fundamental para mejorar diversos aspectos cruciales en el entorno laboral.

Al proponer y crear un curso de capacitación piloto, se pretende ayudar a los supervisores del área de producción para mejorar el desarrollo de habilidades blandas y conocimientos, que generaran beneficios tangibles e intangibles en términos de relaciones interpersonales y disminuir la rotación del personal en el área de producción.

Siendo la comunicación, motivación y liderazgo motivos importantes para fortalecer las relaciones entre supervisores y empleados, fomentando un buen ambiente laboral, trabajo en equipo y mejorar la productividad de ambas áreas.

Recomendaciones

Se puede sugerir el llevar a cabo en tiempo y forma la propuesta del curso de capacitación a los supervisores del área de producción ya que esta ayudará a que cada supervisor pueda mejorar sus habilidades blandas.

Seguir aplicando encuestas para saber si esta capacitación está surgiendo efecto, si el problema sigue persistiendo se sugiere el volver a realizar un análisis.

Competencias Desarrolladas

Al realizar este proyecto se pudo desarrollar las siguientes competencias en conjunto a lo aprendido en la carrera de Lic. en Administración.

Asignatura	Competencia de la asignatura	Actividad desarrollada	Perfil de egreso
Taller de Ética	La ética en las instituciones y organizaciones	Se tomaron en cuenta los valores y filosofía de la empresa para optimizar el clima laboral de la Suiza. S.A. de C.V.	Desarrolla habilidades directivas basadas en la ética y la responsabilidad social, que le permitan integrar y coordinar equipos interdisciplinarios y multidisciplinarios para el crecimiento de la organización.
Comunicación Corporativa	Capacidad de comunicación con otras áreas de trabajo. Habilidades de comunicación	Se mantuvo contacto con el área de capital humano (analistas de integración) y con el área de producción para llevar a cabo la capacitación	Creación de proyectos sustentables aplicando métodos de investigación de vanguardia, con un enfoque estratégico, multicultural y humanista.
Taller de Desarrollo Humano	Capacidad de análisis	Se llevo a cabo pláticas con los colaboradores del área de producción, la cual ayudo a la creación de la capacitación	Posee una visión multidisciplinaria para generar acciones ante escenarios de contingencia salvaguardando la integridad humana.
Comportamiento Organizacional	Motivación y Liderazgo	Se genero información necesaria para que en la capacitación se hablara de mejores supervisores	Desarrolla el capital humano a través de la utilización de técnicas y herramientas gerenciales para la toma de decisiones.
Dinámica Social	Trabajo en equipo	Se analizo el comportamiento entre supervisor y colaboradores.	Posee una visión multidisciplinaria para generar acciones ante escenarios de contingencia salvaguardando la integridad humana.

Gestión estratégica del Capital humano I y II	Aprendizaje del proceso del: Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal	Participación desde la creación de vacantes hasta la capacitación de cada uno de los ingresos en La Suiza S.A. de C.V.	Posee una visión multidisciplinaria para generar acciones ante escenarios de contingencia salvaguardando la integridad humana.
Gestión de la Retribución	Normas y políticas de la sociedad y de las organizaciones.	Con apoyo de los analistas de integración, se investigó propuestas de prestaciones que sean aptas para la motivación de colaboradores.	Posee una visión multidisciplinaria para generar acciones ante escenarios de contingencia salvaguardando la integridad humana.

Referencias

Espinoza Mina, M. A., & Gallegos Barzola, D. (2020). Habilidades blandas en la educación y la empresa: Mapeo Sistemático. *Revista Científica UISRAEL*, 7(2), 39-56.

Brunet, Luc: “El Clima de Trabajo en las Organizaciones”, México, Editorial Trillas, Sexta Edición, octubre 2005.

Granda Angulo, G. A. (2018). *Habilidades blandas aplicadas en el servicio al cliente como fuente de ventaja competitiva de las empresas del sector de comercialización de electrodomésticos* (Master's thesis, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador).

Los Objetivos y Funciones de RRHH. (2014, April 22).

<https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/04/22/los-objetivos-y-funciones-de-rrhh/>

Rivera-Garcia , L. M. (2019). Reclutamiento y selección del personal empresarial. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN : 2588-090X . *Polo De Capacitación, Investigación Y Publicación (POCAIP)*, 4(12), 58-71. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i12.65>

Aguirre, M. F. (2022, October 5). *Proceso de reclutamiento → 9 fases de la selección de personal*. appvizer.es. <https://www.appvizer.es/revista/recursos-humanos/reclutamiento/proceso-de-reclutamiento>

Indie, A. (2023, June 14). *El proceso de reclutamiento y la planificación estratégica de la empresa*. Recluta. <https://recluta.org/el-proceso-de-reclutamiento-y-la-planeacion-estrategica-de-la-empresa-2/>

Euroinnova Business School. (2023, December 27). *Qué es la agronomía y para qué sirve*. <https://www.euroinnova.mx/blog/que-son-medios-de-reclutamiento>

User, S. (n.d.). *Tipos de selección de personal para elegir correctamente al mejor candidato*. <https://ryhtemporal.com/noticias/12-tipos-de-seleccion-de-personal-para-elegir-correctamente-al-mejor-candidato>

Fernández, M. (2023, 5 enero). Procesos de selección de personal: qué fases tiene y cómo abordarlos. *OpenHR*. Recuperado 16 de noviembre de 2023, de <https://www.openhr.cloud/blog/procesos-de-seleccion-que-son-y-como-abordarlos>

Salazar, T. (2016, abril). *Identificación de los factores que determinan la alta rotación del personal de ventas en empresas retail de prendas de vestir: caso tiendas piero. [Trabajo de investigación para optar el título profesional, Universidad de Lima]* [https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/1724/Salazar_Prado_Talia.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Seg%C3%BAn%20Chiavenato%20\(2009\)%2C%20define,de%20la%20organizaci%C3%B3n%20\(despido\)](https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/1724/Salazar_Prado_Talia.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Seg%C3%BAn%20Chiavenato%20(2009)%2C%20define,de%20la%20organizaci%C3%B3n%20(despido))

Macario, F. (2018, enero). *Rotación de personal y clima organizacional. [Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar]* <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjrcd/2018/05/43/Macario-Fredy.pdf>

Serrano, V. (2023, February 1). *Supervisión ▷ Qué es, Ejemplos 【2024】*. Guía Del Empresario. <https://guiadelempresario.com/administracion/direccion/supervision/>

Equipo editorial de Indeed. (2023, December 6). *Qué es y qué hace un supervisor: sus principales responsabilidades*. <https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/como-encontrar-empleo/que-es-y-que-hace-un-supervisor>

Ortega, C. (2023, July 27). *Ambiente laboral: Qué es y cómo mejorarlo*. QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/ambiente-laboral-que-es/>

Smartplacement_6ik7h. (n.d.). *Importancia de las habilidades blandas para conseguir empleo*. <https://www.smartplacement.net/blog/habilidades-blandas>

Admin. (2023, March 28). *Dinámica No es un Nudo*. DINÁMICAS GRUPALES.

<https://dinamicasgrupales.com.ar/dinamicas/resolucion-de-problemas/dinamica-no-es-un-nudo/>

The importance of training and motivation in the workplace: | Course Hero. (2023, November

27). <https://www.coursehero.com/file/219553640/Capacitaci%C3%B3n-y-Motivaci%C3%B3n-Laboralpdf/>

Smartplacement_6ik7h. (2014). *Importancia de las habilidades blandas para conseguir empleo*.

<https://www.smartplacement.net/blog/habilidades-blandas>