



EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO®

Instituto Tecnológico de Apizaco

TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE APIZACO

**ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR EN EL PROCESO DE
RECLUTAMIENTO**

TITULACIÓN INTEGRAL INFORME DE RESIDENCIA PROFESIONAL

**PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**PRESENTA:
IRMA ITZEL CELESTE CABRERA DIAZ**

**NOMBRE DEL ASESOR:
MARIANA SÁNCHEZ ISLAS**



APIZACO, TLAX., MAYO 2024

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a Dios por darme la oportunidad de llegar hasta este punto personal y profesionalmente hablando, por ayudarme y sostener mi vida en todo momento. Porque sin Él nada soy.

A mis padres por apoyarme incondicionalmente en este camino y en cada etapa de mi vida, por siempre hacerme sentir y saber que cuento con ellos en todo momento, sin importar las diferencias, inconvenientes o dificultades que se presenten en el camino.

A mis hermanos y amigos por siempre sacarme una sonrisa y compartir con ellos momentos inolvidables que hicieron que este caminar fuera más llevadero, relajado y divertido.

Agradezco a la empresa La Morena por hacerme parte de su familia y darme la oportunidad de aprender de ellos. Juan, Fer, Miri, Lupita, Majo, Fati y lic. Ale, gracias por ayudarme a que mi estancia en La Morena fuera una experiencia llena de aventuras, risas y aprendizajes.

Finalmente, agradezco a la pequeña Itzel, que siempre se esforzó por conseguir sus metas, que aun sin tener un plan para llevar a cabo ha logrado salir adelante. Sin importar la incertidumbre que rodeaba cada paso que daba, siempre se esforzaba por avanzar. A la Itzel, que aun sin tener un claro conocimiento de la carrera que estaba eligiendo, creyó que era la mejor decisión que había tomado. Gracias por nunca rendirte aun cuando considerabas que era la mejor opción, gracias por continuar hasta terminar y gracias por las buenas y malas decisiones que tomaste porque te han ayudado a ser quién hoy eres, sigue esforzándote y lucha por aquello que quieres como tus metas, sueños y deseos, que eres capaz de lograr eso y mucho más con el amor y apoyo de los tuyos y, principalmente, de Dios.

RESUMEN

Uno de los procesos clave de la correcta gestión del activo humano en las organizaciones lo constituye el reclutamiento y selección del personal. Mediante el mismo, toda organización se asegura de contar con personal competente para cada puesto, en función del logro de los objetivos organizacionales. El presente trabajo fue realizado en la empresa PRODUCTOS ALIMENTICIOS LA MORENA DE HUAMANTLA S.A. DE C.V., con el propósito de proponer, desarrollar y llevar a cabo para la correcta gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal. Se realizó el presente trabajo fundamentalmente en el estudio de diversas estrategias de selección del personal que sirvieron como referentes teórico-metodológicos, lo que permitió determinar sus principales aportes y limitaciones, como base para la propuesta realizada. El procedimiento propuesto está conformado por cuatro etapas y nueve pasos, los cuales en su conjunto contribuirán a la selección efectiva de personas con requisitos y potencialidades en función del desarrollo de la organización.

INDICE

Agradecimientos	2
Resumen	3
Introducción	6
Descripción de la empresa u organización y del puesto o área del trabajo el estudiante	7
Problemas por resolver, priorizándolos	10
Planteamiento del problema	11
Objetivos	12
Objetivo general	12
Objetivos específicos	12
Justificación	12
Marco Teórico	13
El concepto de trabajo	13
El Trabajador	15
El trabajador: ¿Un recurso humano?	16
Reclutamiento y Selección	17
Análisis de necesidades de empleo	19
Reclutamiento	19
Selección	22
Organización Internacional del Trabajo (OIT)	24
Derechos fundamentales en el trabajo (declaración de la OIT)	25
Política de salarios mínimos	27

Procedimiento y descripción de las actividades realizadas	29
Estrategias: para el reclutamiento interno	29
Estrategias: para reclutamiento externo	32
Resultados, planos, gráficas, prototipos, manuales, programas, análisis estadísticos, modelos matemáticos, simulaciones, normatividades, regulaciones y restricciones, entre otros	36
Conclusiones de Proyecto, recomendaciones y experiencia personal profesional adquirida	38
Competencias desarrolladas y/o aplicadas.	38
Fuentes de información	39
Anexos	40
Carta de no inconveniencia	40

Introducción

La selección de personal es un proceso psicosocial que se desarrolla en la organización, a través del cual se elige a unas personas para la realización de un trabajo. Por tanto, este proceso comprende dos tipos de decisiones, tanto aquella orientada a incorporar a nuevos miembros a una organización, como aquella otra dirigida a cambiar de posición a las personas dentro de la propia empresa. El objetivo de la selección ha sido encontrar a los candidatos adecuados según el perfil requerido por la empresa, con la finalidad de optimizar su utilidad y lograr satisfacer así los intereses de la organización. En la actualidad se trata de negociar los intereses de ambos, persona y organización, aunque en dicha negociación la empresa mantiene una posición claramente dominante.

La selección del personal no solo tiene valor en el proceso de proveer a la organización del personal necesario, sino que, derivado del proceso de evaluación de los candidatos que le sirven de base, es de utilidad y función de la misma contribuir a la elaboración de los planes de formación, de carrera, planes de sucesiones (cantera y reserva de cuadros, tablas de sustituciones), la orientación profesional, los inventarios del personal, las certificaciones de competencias y la evaluación del desempeño (Cuesta Santos, 2010).

El autor antes mencionado añade que el proceso de selección del personal es una inversión, que bien conducida debe producir un rápido "retorno de la inversión". Son incalculables los beneficios que, en el ámbito social, material y financiero reporta, a la institución, contar con la fuerza de trabajo, con las características adecuadas para el desempeño de sus funciones. Por otra parte, el proceso de selección del personal no debe ser una moda ni aplicarse por el capricho de un empresario ni un acto de complacencia formal de cumplir con una exigencia. Introducir un sistema de selección con esta actitud condena al sistema, de antemano, al fracaso.

Descripción de la empresa u organización y del puesto o área del trabajo el estudiante

El 27 de octubre de 1970 inicia operaciones, de manera oficial, la nueva organización Productos Alimenticios La Morena S.A., cuyo nombre hace honor a la Virgen de Guadalupe, patrona de los mexicanos.

Desde el 8 de septiembre de 1970 hasta la fecha, las operaciones de esta organización se han mantenido en crecimiento, gracias a la sólida y ejemplar filosofía establecida por sus fundadores, cuyos valores principales son el respeto al ser humano, la tradición y el apego a la religión.

Hoy, siguiendo esta misma línea, la dirección de la compañía emprende nuevos proyectos, tratando de concertar modernos planes de negocio que le permitan enfrentar retos importantes, como la apertura de nuevos mercados, el cambio de estructuras administrativas y sociales, la implementación de metodologías informáticas vanguardistas y la creación de esquemas organizacionales simplificados, basados en la calidad y competitividad de los productos; todo ello propiciado por la era de la globalización.

Actualmente, LA MORENA® está constituida por 1,600 trabajadores, distribuidos en dos plantas productivas de al menos 43,000 metros cuadrados, situadas en Rafael Lara Grajales, Puebla y Huamantla, Tlaxcala. El personal de LA MORENA® trabaja arduamente para cumplir con las expectativas de los clientes, a través de productos exquisitos y tradicionales.

El compromiso de la compañía se sintetiza en el lema 'Calidad y Tradición', el cual retrata a la perfección la filosofía de sus directivos, la cual se ha traducido en beneficios directos para su personal e indirectos para la zona geográfica donde LA MORENA® tiene su sede. De esta manera, ha contribuido a la realización de obras sociales y humanitarias, apoyando a la comunidad y a los habitantes de la región, y ganándose el reconocimiento de la población en general.

Durante 50 años de labores, LA MORENA® ha sabido conservar en sus productos la sazón y tradición de la comida mexicana, ya que son elaborados mediante

procesos cuyo eje principal es la mano del hombre, lo que permite respetar las recetas originales y ofrecer alimentos de la mejor calidad.

MISIÓN

Ser una empresa altamente productiva, generando trabajo con rentabilidad sostenida, desarrollando a nuestros colaboradores de manera integral para tener una mejor sociedad orientando nuestros esfuerzos a la satisfacción de nuestros clientes y consumidores.

VISIÓN

Tener una fuerte presencia en México y llevar el sabor de la comida mexicana al mundo, ofreciendo nuevos productos y desarrollando un excelente ambiente de trabajo.

Queremos llegar al 2031 siendo una empresa institucionalizada, diversificada, y socialmente responsable. Teniendo definido el proceso para el cambio de la 3ra generación.

VALORES

- Persona
- Orden
- Trabajo
- Calidad
- Competitividad

POLÍTICA DE CALIDAD E INOCUIDAD

En LA MORENA® fomentamos una cultura de Calidad e Inocuidad alimentaria, orientando comportamientos seguros y generando las competencias necesarias para la elaboración de los alimentos, asegurando el cumplimiento de nuestro Sistema de Gestión, así como de los requisitos de nuestros clientes y de la normatividad aplicable, con un claro compromiso hacia la Mejora Continua.

UBICACIÓN

DOMICILIO: Colonia Industrial, Avenida Virgen Caridad Lt 20-27, 90500
Huamantla, Tlax.

RFC: PAM050425P54

CIUDAD: Huamantla, Tlaxcala.

TELEFONO: 222 812 1592

Problemas por resolver, priorizándolos

Para poder desarrollar las estrategias a implementar es importante ubicar cuales son los principales problemas con los que se cuenta en el proceso de la selección y reclutamiento del personal en la organización:

- I. Falta de difusión de las vacantes existentes a externos: Normalmente siempre se espera que el sujeto llegue a las puertas de la organización buscando empleo. Sin embargo, la realidad que hoy en día se enfrenta es otra, es necesario que se salga, si es posible llegar hasta la puerta de su casa, para informar a las personas de las vacantes con las que contamos.
- II. Falta de difusión de las vacantes existentes a internos: Los colaboradores con los que ya se cuentan, en ocasiones, llegan a ignorar las vacantes disponibles a las cuales pueden aplicar, claro, siempre y cuando cumplan con el perfil solicitado, y lograr una promoción ocupando una posición más alta y/o diferente de la tienen.
- III. Extender las rutas de transporte para tener un mayor alcance: Una de los beneficios con los que cuenta la organización es el transporte de personal siendo este un gancho principal para que las personas decidan laboral con nosotros. Es por tal motivo que se deben buscar nuevas rutas a donde el transporte de personal pueda llegar y así atraer a las personas de las comunidades aledañas a la nueva ruta de transporte.

Planteamiento del problema

Las personas son el activo más importante de cualquier empresa ya que sin ellas no hay producción, ni ventas, y todo el proceso está parado. Por eso se necesita un buen proceso de reclutamiento y selección de personal que permita escoger lo mejor de lo mejor.

El reclutamiento y la selección de personal de una empresa es el proceso que engloba distintas fases. Comienza con la necesidad de un puesto de trabajo, continua con la búsqueda y la elección de la persona adecuada para el puesto.

El éxito de cualquier negocio depende en gran medida de la calidad de su personal. Reclutar colaboradores con las habilidades correctas puede agregar valor a una organización. Por lo tanto, los empleados deben ser cuidadosamente seleccionados.

En La Morena el área encargada de realizar el proceso de selección y reclutamiento de personal es el área de Factor Humano. Siendo esta la encargada de cumplir y cubrir, en el menor tiempo posible, la plantilla autorizada por la dirección de cada área que desee abrir una nueva vacante y/o cubrir alguna posición ya existente para poder llevar a cabo la correcta operación de la organización.

OBJETIVOS

Objetivo general

Seleccionar y reclutar de manera idónea a cada colaborador que formará parte del equipo de trabajo, los cuales, a su vez, serán parte de la organización.

Objetivos específicos

- Tener una mayor presencia en el mercado laboral para ser considerados una de las primeras opciones para laborar.
- Conocer las diferentes fuentes para atraer colaboradores.
- Participar en las diferentes fuentes para atraer colaboradores.

Justificación

Lograr tener una mayor presencia en el mercado laboral ayudará a llegar a ser una de las primeras opciones en donde el individuo desee laborar, crecer y desarrollarse profesionalmente.

Con la implementación de las estrategias se pretende tener colaboradores competentes en la organización que ayuden al buen funcionamiento de la misma, trabajando de manera cooperativa con el equipo de trabajo al cual se integrarán facilitando para el individuo y la organización el trabajar bajo una misma visión.

Marco Teórico

El concepto de trabajo

La noción moderna del concepto de trabajo, tal como ha sido formalizado por la economía política clásica, remite a una doble definición.

La primera se presenta como antropológica, como constituyendo una característica general y genérica de la acción humana. Para Marx (1867-1965), el trabajo es en principio un acto que sucede entre el hombre y la naturaleza. El hombre desempeña frente a la naturaleza el papel de una potencia natural específica. Pone en movimiento su inteligencia y sus fuerzas con el fin de asimilar materias para darles una forma útil para su vida. Al mismo tiempo que actúa por este movimiento sobre la naturaleza exterior y la modifica, él modifica su propia naturaleza y desarrolla las facultades que se encuentran latentes.

La segunda definición reinterpreta la primera indicando que los intercambios entre el hombre y la naturaleza se producen todos los días dentro de condiciones sociales determinadas: ¿nos encontramos en las condiciones del artesano, del esclavo, del asalariado? ¿El trabajo útil se ejecuta bajo el látigo del capataz de esclavos o bajo el ojo interesado del capitalista? Es a partir de esta segunda reinterpretación que el concepto de trabajo asalariado queda analizado: el asalariado trabaja bajo el control del capitalista, al cual le pertenece el producto de su trabajo.

Este desarrollo histórico del concepto de trabajo ha sido fuertemente interpelado desde los años setenta. Es a partir de la problemática que Danièle Kergoat procede de una reconstrucción del concepto de trabajo y de los conceptos conexos.

La coyuntura de la recesión y de desempleo de masas de los años noventa, junto con el desarrollo de formas de trabajo precarios, ha reactualizado el debate sobre el trabajo y su crisis con propuestas de políticas públicas. La cuestión del reparto del trabajo y las leyes en torno de la reducción del tiempo de trabajo han constituido uno de los principales referentes del debate teórico actual sobre el “fin del trabajo”, el “fin del valor del trabajo” y la “centralidad del trabajo”. Para aclarar este debate, es útil volver primero sobre la distinción establecida por Hannah Arendt (1958-1988)

entre: 1) el trabajo como actividad del *animal laborans*, gobernada por la necesidad de la subsistencia humana, que produce cosas efímeras, destinadas a ser destruidas por el consumo; 2) la obra como actividad del *homo faber*, productor de cosas durables destinadas a habitar el mundo, al engendrar la cultura; 3) la acción propiamente dicha, que no produce cosas separables del agente, que consiste en actos en los cuales se condensa la iniciativa humana frente a los demás seres humanos, en un espacio privilegiado, el de la política.

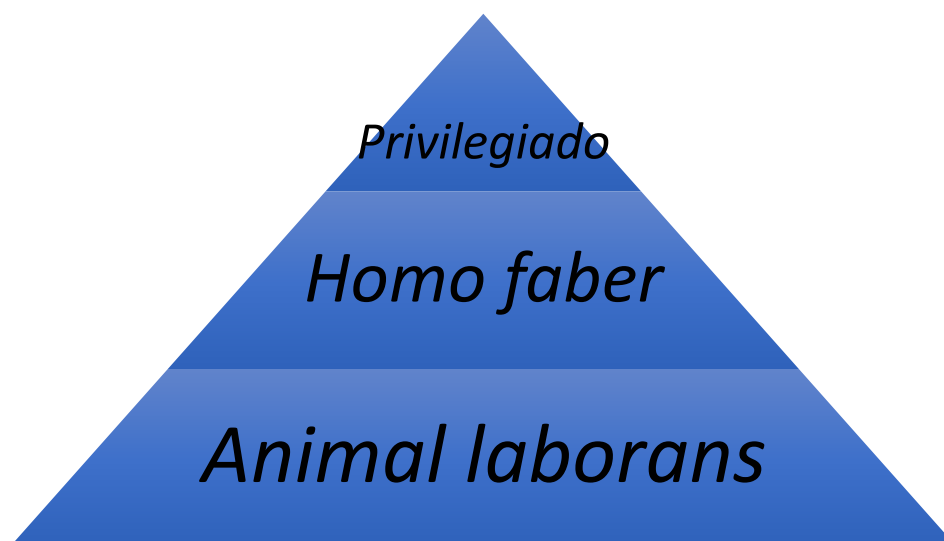


Grafico 1: Jerarquización de las distinciones laborales

Esta distinción jerarquiza las actividades humanas e interioriza aquella denominada “trabajo”, de una manera que, al mismo tiempo, eterniza el recorte y encierra cada actividad en su destino. Mientras que la política está hipotéticamente inscrita dentro del reino de la libertad y se escoge como tierra privilegiada de la autonomía, parece como si el trabajo moderno, reducido a su única dimensión de heteronomía, debería no ser subvertido, sino limitado y esquivado para encontrar, en las otras esferas de la vida, las fuentes verdaderas de la emancipación. Pero ¿emancipación de qué? ¿Y frente a qué? La paradoja de las tesis sobre el final del valor del trabajo es que eternizan el golpe de fuerza que ha constituido la imposición de la relación salarial, y hacen como si una relación política liberadora, inspirada en la ciudadanía griega que reivindicaba Arendt, podría desarrollarse junto a y pese al sistema capitalista, dejando que subsista el trabajo tal cual es para la gran mayoría.

Un segundo debate, que también tiene implicaciones sobre la actualidad científica, es teorizado por Jürgen Habermas (1981-1987). El concepto de trabajo, prisionero de una visión industrialista de la realidad, remitiría a la acción instrumental sobre la naturaleza, siendo el ser humano instrumentalizado él mismo en esta acción finalizada, mientras que la noción de interacción remitiría a la definición intersubjetiva de las normas de acción que una comunidad humana podría poner en debate y validar. Allí también la jerarquización es clara: el trabajo, encerrado dentro de una visión estrictamente instrumental, deja a la esfera económica y al trabajo asalariado a su triste destino, sin embargo, que se investigue en un hipotético espacio público el engendramiento de la elevación moral.

El trabajador

En términos simples, se refiere por trabajador a todo individuo quien, a cambio de un salario, se compromete por medio de un contrato laboral a ejercer determinadas actividades profesionales.

Un trabajador es una persona que pone a disposición sus habilidades, conocimientos y esfuerzos para realizar un trabajo en beneficio de una empresa o empleador, a cambio de una remuneración económica previamente acordada.

Tipos de trabajadores

- Según el contrato:

Trabajador fijo: Es aquel empleado que tiene contrato laboral permanente con la empresa y un salario establecido. Goza de estabilidad laboral y beneficios adicionales.

Trabajador temporal: Se contrata por un periodo de tiempo específico, para cubrir la necesidad de una empresa. No goza de estabilidad laboral y, generalmente, no recibe beneficios.

- Según la jornada laboral:

Trabajador a tiempo completo: Trabaja 40 horas a la semana y goza de todos los beneficios laborales como vacaciones, días de enfermedad y seguro médico.

Trabajador a tiempo parcial: Trabaja durante un horario reducido, por lo general menos de 30 horas a la semana, y recibe pocas o nulas prestaciones.

- Según la relación de dependencia:

Trabajador independiente: Es aquel que trabaja para sí mismo y brinda servicios a clientes a través de un contrato o acuerdo de servicios. Fija su tarifa y horario de trabajo.

Trabajador por cuenta propia: Propietario de un negocio propio, decide cuándo y cómo trabajar. Es su propio jefe y es responsable de sus finanzas, administración y estrategias laborales.

El trabajador: ¿Un recurso humano?

Ahora bien, ¿Es el trabajador un recurso humano? ¿Si el hombre fuera recurso, de quién o para quién sería? ¿El hombre recurso de otro hombre? ¿Es el trabajador objeto o sujeto? Por último, ¿Los humanos son recursos?

Los recursos son elementos o medios destinados a conseguir un proyecto. De ese modo se explica el uso de la antífrasis perversa recurso humano, con el propósito de indicar que un conjunto de hombres -exclusivamente trabajadores- son considerados objetos o instrumentos para lograr un determinado fin.

Los recursos necesariamente deberán ser los medios para lograr un objetivo. En este caso, el vocablo o el término es erróneo, pues lesiona y manipula conceptos, porque se aplica al hombre que no es un medio, sino un fin en sí mismo. Una cualidad opuesta a la que le corresponde.

La defensa de la persona humana y el respeto a su dignidad se fundamenta en lo siguiente: el hombre es el fin supremo de la sociedad y del Estado, y se encuentra por encima de cualquier término.

Ahora bien, circunscribiéndonos al mundo empresa-trabajo, sostenemos categóricamente que la dignidad del trabajador no puede ni debe verse limitada al interior de la relación laboral. Vale la pena rearmar, el hombre es un fin en sí mismo,

nunca un medio; una persona, nunca un recurso; una meta, nunca una etapa; los recursos tienen precio, la persona tiene dignidad.

El recurso es solo un medio por ser inerte. Al hombre se le valora por su espiritualidad y potencialidad puestas en acción, entre las que sobresalen la inteligencia, el talento, la perseverancia y otras cualidades y valores inherentes a la persona humana. El hombre es la base y medida de todos los valores constitutivos de la riqueza de un país, pues el centro medular y las verdaderas venas de este tesoro reposan en ese factor decisivo que es el trabajador, independientemente de la robotización o grado de perfección que pudiera alcanzar la tecnología.

El trabajo del hombre es inherente a su persona, es el valor primordial que posee para culminar su destino y es el cimiento esencial de toda organización económica, social y política.

Reclutamiento y selección

Los términos reclutamiento y selección son dos conceptos independientes, pero íntimamente ligados entre sí. Podemos definir el reclutamiento como aquel proceso mediante el cual una organización trata de detectar empleados potenciales que cumplan los requisitos adecuados para realizar un determinado trabajo y atraerlos en número suficiente para que sea posible una posterior selección de algunos de ellos, en función de las exigencias del trabajo y de las características de los candidatos. El reclutamiento antecede al proceso de selección. En este sentido, por tanto, es importante realizar con éxito el reclutamiento para asegurarnos un proceso de selección exitoso.

*El proceso de selección en Recursos Humanos siguiendo a Pierre Louart (1994), la selección de personal puede definirse como:
Aquel proceso que consiste en elegir entre diversos candidatos para un cargo, cuando se ha estimado útil crear, mantener o transformar ese cargo.*

Una cuestión importante en el reclutamiento es precisar el número de personas necesarias y suficientes. Aquí no podemos establecer un número estándar a priorizar. Pensemos que si el número de candidatos es muy reducido (dos o tres personas), la probabilidad de obtener a uno adecuado para el puesto de trabajo ofertado será baja. Ahora bien, obtener una gran cantidad de solicitudes tampoco es sinónimo de éxito en el proceso. Por ello, creemos que esta valoración debe hacerse no tanto en términos cuantitativos sino cualitativos, pues el éxito de la fase de reclutamiento lo conseguiremos cuando tengamos un número adecuado de candidaturas y con los perfiles adecuados al puesto ofertado, suficientes para poder realizar una elección de manera satisfactoria. En este proceso para asegurarnos un número suficiente de candidatos, deberemos tener en cuenta dos criterios: un conocimiento más o menos exhaustivo del mercado de trabajo y conocimiento de las distintas técnicas de reclutamiento existentes.

La organización debe estar preparada para asumir el reto de los procesos de selección de personal y ello se consigue estableciendo dicha necesidad dentro de la política general de la empresa y dentro de sus objetivos estratégicos, a través de la planificación.

Esta elección no está dirigida a la obtención del “mejor” candidato, entendiendo por tal el más dotado en términos generales, sino a la búsqueda del aspirante cuyas características se adecuen más al perfil del puesto que se pretende cubrir. Dicho perfil no solo debe ceñirse a las capacidades, conocimientos o aptitudes requeridas, sino también a su posible integración en un concreto ambiente laboral, que englobará en su entorno los aspectos físicos y sociales.

De hecho, no son pocas las ocasiones dónde en un proceso de selección, el candidato o candidata más adecuado no tiene por qué ser el que mejor perfil formativo y experiencial tenga, puesto que si no encaja con la persona que va a ser su responsable o compañeros y no está alineada con los valores y la cultura de la empresa, no es el profesional más adecuado para esa organización.

Si analizamos las distintas fases que comprenden un proceso de selección de personal constaría de tres etapas que reflejamos en el siguiente gráfico:

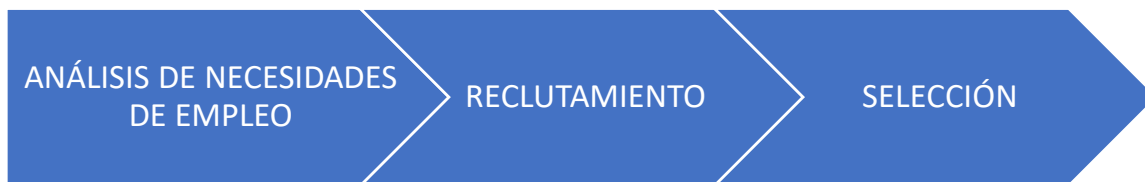


Gráfico 2: Fases de la selección de personal

Análisis de necesidades de empleo

En esta etapa, se analiza y valora la situación laboral dentro de la empresa. Esto supone un procedimiento en el cual, mediante la observación y el estudio, se codifica y se procesa la información relativa al contenido de los puestos y los elementos que lo componen, junto con la determinación de los atributos de dichos puestos (destrezas, aptitudes, habilidades, etc.).

Esto permite establecer datos comparativos entre los distintos puestos de trabajo y determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás dentro de la organización.

No obstante, el objetivo fundamental de este proceso es detectar y poder validar las necesidades de personal dentro de la empresa. Necesidades que pueden ser debidas, entre otras causas, a un aumento súbito de la cantidad de trabajo, a una disminución de efectivos a causa de una política de promoción, o tal vez, a una serie de bajas por enfermedad, despido, jubilaciones, etc.

Reclutamiento

Según Cuervo García (1994), el reclutamiento es el proceso mediante el cual una organización trata de detectar empleados potenciales que cumplan los requisitos adecuados para realizar un determinado trabajo y de las características de los candidatos; teniendo en cuenta que el primer paso para atraer candidatos reside en conocer la empresa y sus necesidades.

Tipos de reclutamiento

Determinado el segmento de población donde existe una alta concentración de posibles candidatos, será el momento de decidir que técnica de reclutamiento o conjunto de ellas son las más adecuadas para llegar a esta subpoblación e incitar su interés a fin de conseguir un número suficiente de personas interesadas. Existen multitud de técnicas de reclutamiento que se pueden emplear con el fin de atraer candidaturas a las ofertas de trabajo. Éstas podemos agruparlas, básicamente, en dos tipos o fuentes de reclutamiento: internas y externas.

a) Reclutamiento interno

En este caso, se trata de dar a conocer las vacantes de empleo a los propios empleados, de manera que puedan acceder a estos puestos a través de traslados o promociones dentro de la misma empresa. Debe ser, en principio, el proceso que utilicemos por defecto. Sus ventajas son varias, entre las que podemos citar su economía, tanto en tiempo como en dinero. El hecho de buscar candidatos entre los propios trabajadores acorta de forma considerable el esfuerzo necesario para hacer llegar a los potenciales interesados nuestra intención de cubrir un puesto de trabajo. Además, el candidato seleccionado tendrá un mayor conocimiento sobre la empresa, su cultura, sus normas y reglamentos, lo cual repercutirá en unos tiempos de inducción y adaptación menores frente a la incorporación de personas externas a la empresa. Con el reclutamiento interno, además, la organización aprovechará las distintas acciones formativas realizadas con sus trabajadores, optimizando la inversión realizada con tal fin. Pero, sobre todo, el reclutamiento interno tiene efectos positivos sobre la motivación de los trabajadores, mejorando el clima general del grupo, viendo los trabajadores reconocida su fidelidad y esfuerzo, así como la existencia de líneas de promoción y desarrollo dentro de la organización.

Sin embargo, a pesar de todas estas ventajas, el reclutamiento interno puede presentar algunos inconvenientes que pueden hacer recomendable la

búsqueda de candidatos fuera de la organización. Entre otras razones, podemos aducir que el reclutamiento interno de manera continuada favorece la endogamia, siendo un freno para el cambio y la innovación. Además, no siempre podemos contar con perfiles adecuados para la selección de determinados puestos. En este caso, puede darse una falsa ilusión al considerar que un buen trabajador será también un buen jefe, por lo que lo promoveremos para tal puesto. Además, a veces, la utilización del reclutamiento interno, sobre todo cuando las reglas y toma de decisiones son percibidas como poco objetivas, crean situaciones de inequidad que no sólo no mejoran el clima del grupo, sino que pueden tener un efecto contrario, enrareciendo las relaciones entre los compañeros y creando división y conflicto.

En resumen, el reclutamiento interno es una buena estrategia para la cobertura de puestos vacantes, siempre que existan candidatos potenciales que posean las habilidades imprescindibles. En cualquier caso, generalmente, la utilización del reclutamiento interno para la promoción de trabajadores de la organización, dejará vacante el puesto del recién ascendido o promocionado, el cual tendremos que cubrir mediante reclutamiento externo.

b) Reclutamiento externo

Es la acción, quizá la más conocida, a la que recurrimos para buscar candidatos externos a la empresa (bien personas desempleadas, bien trabajadores en activo de otras empresas). El objetivo, en este caso, es divulgar nuestras necesidades de empleo fuera del personal de la organización.

Las ventajas del procedimiento se centran en que aporta innovación y cambio a la empresa, además de aprovechar las inversiones de formación que han realizado otras empresas, aunque, sin embargo, conlleva mayores tiempos (no sólo en el proceso de selección, sino también en el de inducción y adaptación), un incremento en el coste del proceso, así como una

desmotivación del resto de trabajadores por las razones anteriormente aludidas.

“No es solo la empresa la que selecciona profesionales, son también los profesionales quienes seleccionan a la empresa en la que quieren trabajar”

Selección

La etapa de selección es el proceso que comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse.

La selección de personal trata de obtener, por tanto, dos resultados:

1. Personas adecuadas al puesto
2. Personas que, además de adecuadas, sean eficientes en el puesto.

Una vez transcurrido un tiempo prudencial para la recepción de currículum, según la técnica de reclutamiento que hayamos empleado, debemos preseleccionar a aquéllos que cubren los requisitos de acuerdo con los criterios que emanan del análisis del puesto. Antes de proceder a la clasificación de los candidatos, será conveniente repasar los criterios establecidos, lo cual nos permitirá detectar entre los currículos recibidos aquellos que poseen todos o algunos de los criterios.

En función de ello, los clasificaremos en tres grupos: aquéllos que cumplen los criterios señalados, aquéllos otros que no los reúnen y un tercero, constituido por quienes cumplen alguno, pero no la totalidad. La preselección de este tercer grupo de currículum estará en función del número de candidatos preseleccionados que reúnen todos los requisitos. Del grupo que no los cumplen podemos, a su vez, realizar una segunda clasificación, guardando aquel conjunto de currículum que, aun no contando con los criterios mínimos para el puesto vacante, pueden ser de interés para otras selecciones futuras; aquellos otros que no cumplen ninguno de los criterios mínimos para los puestos de la organización, serán destruidos.

De cualquier manera, deberemos responder a todos los candidatos que han enviado su currículum vitae. De una parte, a las personas que han sido preseleccionadas les informaremos de tal situación, anunciándoles la próxima fecha y lugar en donde se realizarán las pruebas de selección. En cuanto a los no preseleccionados, les remitiremos un escrito en el que agradeceremos su participación, pero comunicándoles que su candidatura no se ajusta a los criterios del puesto ofertado. Es importante realizar dicha comunicación por el poco tiempo y coste que implica y por los beneficios que reporta (pensemos que algunos de ellos pueden ser clientes potenciales de la empresa, o incluso pueden volver a presentarse en el futuro o ser contratados por otra empresa, proveedora o cliente de la nuestra).

La entrevista en el proceso de selección es la técnica más utilizada (Muchinsky, 1986), muy por encima, con diferencia, del resto de herramientas (referencias, test, centros de evaluación, datos biográficos, grafología). Si embargo la técnica no es algo propio ni exclusivo de los procesos de selección teniendo múltiples aplicaciones en otros campos (procesos terapéuticos, investigación de mercado, etc.). La buena utilización de la entrevista confiere a estas grandes ventajas (Hough y Oswald, 2000), tales como la posibilidad de indagar en aspectos no medibles ni observables por otras técnicas, de conocer el tipo de relación que se da entre el candidato y su superior, así como la gran cantidad de información que podemos recoger, lo que redundara finalmente en la fiabilidad del proceso.

También un aspecto importante a tener en cuenta, por parte de la empresa, es la necesidad de considerar cuál debe ser el itinerario profesional del candidato en función del plan estratégico y de sus necesidades. Así pues, es necesario delimitar lo más claramente posible cuáles son las competencias y conocimientos de que dispone el nuevo miembro y cuáles son las que vamos a necesitar para llevar a cabo de la forma más satisfactoria posible el plan estratégico diseñado por la empresa, con el fin de negociar con el nuevo miembro las competencias que habría de desarrollar y el plan de promoción que tendría en el futuro.

En este sentido, el nuevo miembro y la empresa clarifican sus necesidades y establecen un contrato psicológico, derivado de la negociación entre ambos,

mediante el cual la persona incorporada conoce con claridad qué se le requiere, a qué se compromete y qué tipos de recompensas va a obtener y la empresa, asimismo, sabe qué puede esperar de esa persona y con qué grado de compromiso se va a vincular a su proyecto.

Organización Internacional del Trabajo (OIT)

Única agencia 'tripartita' de la ONU, la OIT reúne a gobiernos, empleadores y trabajadores de 187 Estados Miembros a fin de establecer las normas del trabajo, formular políticas y elaborar programas promoviendo el trabajo decente de todos, mujeres y hombres.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) es la agencia especializada de la ONU que se encarga de las cuestiones relacionadas con el trabajo en el mundo. Entre sus objetivos principales se encuentra fomentar los derechos laborales, estimular oportunidades dignas de empleo, mejorar la protección social, y reforzar el diálogo en cuestiones relacionadas con el trabajo.

La OIT se encarga de desarrollar y supervisar el uso de las normas internacionales de trabajo que se convierten en convenciones y recomendaciones. Estas normas cubren todos los aspectos del mundo del trabajo, y establecen principios básicos y derechos con el fin de garantizar un trabajo digno para todos los ciudadanos.

En México, en 1955, la Oficina Internacional del Trabajo y el Gobierno de México, firmaron un acuerdo para el establecimiento de una Oficina en la Ciudad de México, así el 5 de enero de ese año, abrió sus puertas.

El acuerdo fue suscrito por el entonces secretario del Trabajo y Previsión Social de México, Adolfo López Mateos, y por el subdirector General de la Oficina Internacional del Trabajo, Luis Alvarado. El Acuerdo estipulaba que las funciones de la Oficina serían las de "prestar asistencia técnica, a solicitud de los Gobiernos interesados, en las actividades que la propia Constitución de la Organización Internacional del Trabajo señala como de su competencia".

Derechos fundamentales en el trabajo (declaración de la OIT)

La Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo es la expresión del compromiso de los gobiernos y de las organizaciones de empleadores y de trabajadores de respetar y defender los valores humanos fundamentales - valores de vital importancia para nuestras vidas en el plano económico y social. La Declaración reafirma las obligaciones y los compromisos que son inherentes a la pertenencia a la OIT, es decir:

- a. la libertad de asociación y la libertad sindical y el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva;
- b. la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio;
- c. la abolición efectiva del trabajo infantil;
- d. la eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación; y
- e. un entorno de trabajo seguro y saludable.

Un procedimiento de seguimiento respalda este compromiso.

- I. Empleo de libre elección: No hay trabajo forzado, obligatorio o involuntario. Los trabajadores pueden dejar su empleo libremente con un plazo razonable de aviso y sin castigo monetario.
- II. Derecho a asociación: Los trabajadores, sin distinción, tienen el derecho de formar o unirse a sindicatos de su propia elección y de negociar de forma colectiva. El empleador adopta una actitud abierta hacia las actividades organizacionales. Los representantes de los trabajadores no son discriminados y cuentan con acceso para realizar sus funciones representativas en el sitio.
- III. Salud y seguridad: Se debe ofrecer un ambiente laboral seguro e higiénico, considerando el conocimiento actual de la industria y los peligros específicos. Se deben tomar las medidas adecuadas para prevenir los accidentes y riesgos a la salud debidos a asociados u ocurridos durante el trabajo, minimizando en la medida posible las causas de los riesgos inherentes en el ambiente laboral. Los trabajadores recibirán capacitación regular sobre Salud y Seguridad, y tal capacitación debe ser repetida para los trabajadores

nuevos o reasignados. Se debe tener acceso a instalaciones limpias para consumir alimentos.

- IV. Trabajo infantil y trabajadores jóvenes: No debe haber reclutamiento de trabajo infantil. Las empresas deberían desarrollar o participar en y aportar a políticas y programas para la transición de cualquier niño que se encuentre trabajando para facilitar que él o ella acceda a una educación de calidad hasta que tenga la edad legal para trabajar. Los niños y jóvenes menores de edad (18 años) no deberán ser empleados de noche o en condiciones peligrosas.
- V. Salarios y beneficios: Los salarios y beneficios pagados por una semana normal de trabajo cumplen, como mínimo, con las normas legales nacionales o las normas industriales. En todo caso, los salarios deben ser suficientes para satisfacer las necesidades básicas y entregar una renta discrecional. Todos los trabajadores deben recibir información comprensible y por escrito sobre sus condiciones de empleo con respecto a sus salarios antes de comenzar su empleo y sobre los detalles de sus salarios para el periodo de pago cada vez que reciban remuneraciones.
- VI. Horas de trabajo: Se permite en un acuerdo colectivo libremente negociado con una organización de trabajadores que representa una porción importante de los trabajadores. Se toman medidas apropiadas para proteger la salud y la seguridad de los trabajadores; y el empleador puede demostrar que se aplican las circunstancias excepcionales, tales como demandas de producción inesperadas, accidentes o emergencias.
- VII. Discriminación: No hay discriminación en la contratación, compensación, acceso a capacitación, ascenso, desvinculación o jubilación por raza, casta, nacionalidad, religión, edad, discapacidad, género, estado civil, orientación sexual, participación en el sindicato o afiliación política.
- VIII. Empleo regular: En lo posible, el trabajo se debe realizar en base a una relación reconocida de empleo establecida por la ley nacional y la práctica. No se deben evadir las obligaciones a los trabajadores bajo las leyes de trabajo y seguro social que surjan de la relación regular de empleo a través

del uso de contratación “solo trabajo”, subcontratación, sistemas de trabajo desde la casa, o sistemas de aprendizaje donde no hay intención real de entregar capacidades o empleo regular, ni tampoco a través del uso excesivo de contratos de empleo por plazos fijos.

- IX. No se permite el trato inhumano o severo: Se prohíbe el abuso o disciplina, la amenaza de abuso físico, acoso sexual u otro y abuso verbal u otras formas de intimidación.

El objetivo del seguimiento de la Declaración es alentar los esfuerzos desplegados por los Miembros de la Organización con vistas a promover los principios y derechos fundamentales consagrados en la Constitución de la OIT.

Política de Salarios Mínimos

El Diario Oficial de la Federación (DOF) publicó la resolución del Consejo de Representantes de la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos (Conasami) que fija los salarios mínimos general y profesionales que estarán vigentes a partir del 01 de enero de 2019, y que se acordaron el 17 de diciembre de 2018 con el voto unánime de los representantes del sector obrero, patronal y gobierno.

Cabe recordar que la Nueva Política de Salarios Mínimos, impulsada por el Gobierno de México, está enfocada en la recuperación paulatina y responsable del poder adquisitivo de la clase trabajadora.

El Salario Mínimo General Nacional será a partir del 1 de enero de 2019 de \$102.68 pesos diarios. Esta suma se determinó partiendo del actual SMG de \$88.36 pesos diarios, adicionado de un incremento nominal en pesos, a través del llamado Monto Independiente de Recuperación el MIR de \$9.43 pesos diarios, y considerando un ajuste porcentual inflacionario de 5.00%.

El SMG Fronterizo será a partir del 1 de enero de 2019 de \$176.72 pesos diarios. Esta suma se obtuvo partiendo del actual SMG de \$88.36 pesos diarios, adicionado un incremento nominal en pesos, a través del MIR de \$79.94 pesos diarios, y considerando el mismo ajuste porcentual inflacionario del 5.00%.

La publicación señala que los salarios mínimos para las profesiones, oficios y trabajos especiales se hace con base en la Resolución de 2017 como cantidad mínima que deben recibir en efectivo los trabajadores por jornada diaria de trabajo.

Para fines de aplicación de los salarios mínimos en el país habrá dos áreas geográficas: la primera la Zona Libre de la Frontera Norte, integrada por los siguientes municipios: Ensenada, Playas de Rosarito, Mexicali, Tecate y Tijuana, en Baja California; San Luis Río Colorado, Puerto Peñasco, General Plutarco Elías Calles, Caborca, Altar, Sáric, Nogales, Santa Cruz, Cananea, Naco y Agua Prieta, en Sonora; Janos, Ascensión, Juárez, Práxedes G. Guerrero, Guadalupe, Coyame del Sotol, Ojinaga y Manuel Benavides, en Chihuahua; Ocampo, Acuña, Zaragoza, Jiménez, Piedras Negras, Nava, Guerrero e Hidalgo, en Coahuila de Zaragoza; Anáhuac, en Nuevo León; y Nuevo Laredo, Guerrero, Mier, Miguel Alemán, Camargo, Gustavo Díaz Ordaz, Reynosa, Río Bravo, Valle Hermoso y Matamoros, en Tamaulipas.

Mientras que el área de Salarios Mínimos Generales está integrada por el resto de los municipios del país y las demarcaciones territoriales (alcaldías) de la Ciudad de México.

La población a la cual la Conasami le fija el salario mínimo general es a los trabajadores que tienen una relación subordinada de trabajo, que labora para un patrón por una jornada completa y rige su relación laboral bajo el apartado A de la Ley Federal del Trabajo.

Procedimiento y descripción de las actividades realizadas

ESTRATEGIAS: PARA EL RECLUTAMIENTO INTERNO

Martes de vacantes

Se creó un programa llamado “martes de vacantes” esta trata de cada martes hacer difusión, por los diferentes canales de comunicación con los que cuenta la organización, de las vacantes operativas y administrativas con las que se cuenta animando a nuestros colaboradores a poder aplicar, en base a sus aptitudes, a alguna vacante de su interés.



Imagen 1: ejemplo de imagen para difusión de vacantes de manera interna.

Difusión interna de vacantes

Se colocaron anuncios en los tableros internos de comunicación informando acerca de las vacantes disponibles en las diferentes áreas para que los colaboradores estuvieran sabedores de tal información y, en caso de ser de su interés, aplicar a la vacante, o bien, informar a algún conocido y/o familiar acerca de las vacantes.



Imagen 2: Difusión interna de vacantes en tablero de comunicación de la organización.

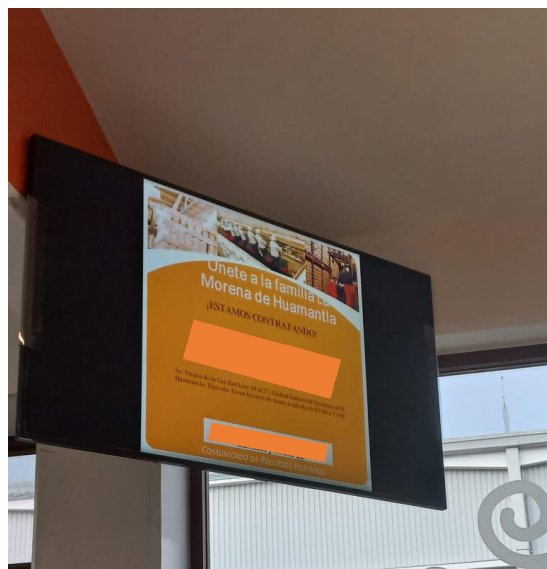


Imagen 3: Difusión interna de vacantes en la pantalla del comedor.

Continuando con la difusión de las vacantes disponibles de manera interna se les proporcionó volantes con la información de las vacantes disponibles e información para poder aplicar a la de su interés.



Imagen 4: entrega de volantes al personal al ingresar a la planta.

ESTRATEGIAS: PARA RECLUTAMIENTO EXTERNO

Anuncios en centros públicos

Se realizaron convenios con presidencias de comunidad para que brindaran la oportunidad de promocionar y difundir las vacantes mediante perifoneo, reparto de volantes y colocación de hawaianas en postes dentro de su zona demográfica correspondiente.

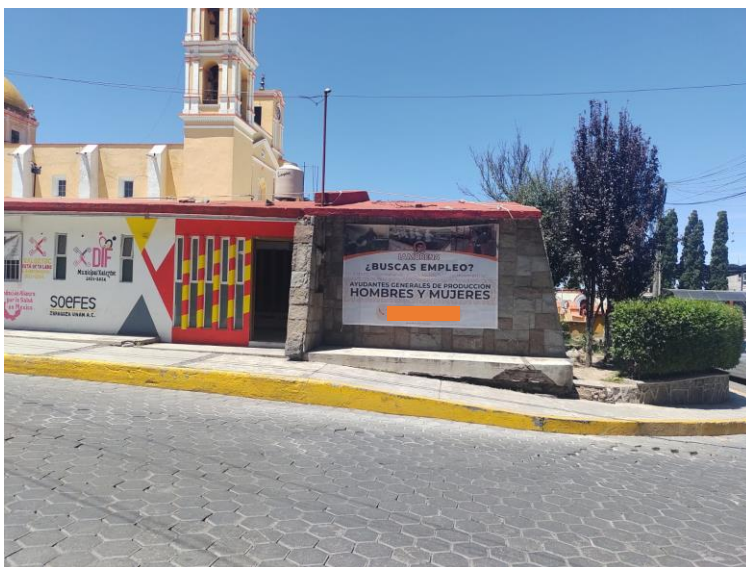


Imagen 5: Lona colocada en el municipio de San Cosme Xalostoc.



Imagen 6 y 7: Colocación de publicidad acerca de las vacantes disponibles en el municipio de San Cosme Xalostoc.



Imagen 8: Lona colocada en la presidencia del municipio de Tzompantepec.



Imagen 9 y 10: Colocación de publicidad acerca de las vacantes disponibles en el municipio de Tzompantepec.

Participación en ferias de empleo

A través de la Secretaría de Trabajo y Competitividad Tlaxcala (STyC) se tuvo la oportunidad de participar en las diferentes ferias del empleo que realizaban en los municipios de Tlaxcala dándonos un alcance mayor para dar a conocer nuestras vacantes disponibles y permitiéndonos tener un mayor contacto con personas profesionistas y no profesionistas interesadas en las diferentes vacantes ofertadas en las ferias del empleo.

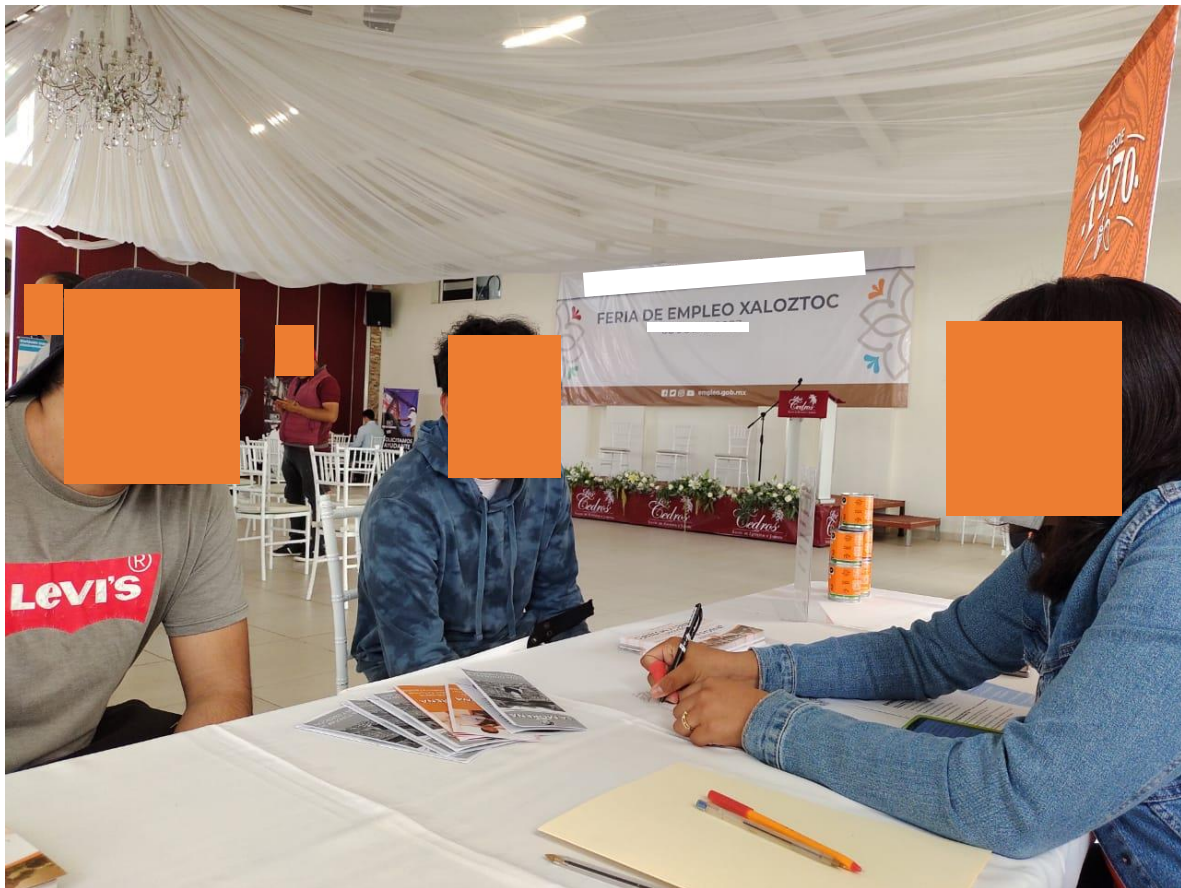


Imagen 11: Participación en la feria del empleo Xalostoc.



Imagen 12: Participación en la feria del empleo Humantla.



Imagen 13: Stand colocado en feria del empleo.

Para la participación en las ferias del empleo se diseñaron folletos promocionales para dar a conocer nuestro paquete atractivo de prestaciones como, también, dar a conocer ¿Quiénes somos y qué hacemos?.



Imagen 14: Folletos promocionales.

Resultados, planos, gráficas, prototipos, manuales, programas, análisis estadísticos, modelos matemáticos, simulaciones, normatividades, regulaciones y restricciones, entre otros

Para el proceso de reclutamiento y selección del personal, se dieron a conocer las vacantes en ferias del empleo, perifoneo por las calles de diferentes municipios, colocación de hawaianas en postes de los municipios a abarcar y reparto de volantes en los mismos, donde fueron consignados la denominación, los requisitos y contenido de trabajo del cargo, el salario, entre otros datos para el conocimiento de los aspirantes, por lo que fueron analizados otros candidatos a los que se les solicitaron los documentos para conocer el historial laboral de estos, su estado de salud, así como grado escolar vencido.

Posteriormente el área de factor humano realizó la formalización de la relación de trabajo a los aceptados para ocupar los cargos, los cuales fueron sometidos a un programa de inducción y al correspondiente período de prueba.

Candidatos Contactados	Candidatos Finalistas	Altas	Bajas	Saldo Final	Rechazados	No llegaron a operar a piso
46	15	8	3	5	2	1
70	31	16	2	14	1	1
50	14	17	0	17	0	0
50	22	16	0	16	3	0
42	34	25	2	23	0	0
37	20	20	5	15	2	3
40	30	30	4	26	5	1
51	30	25	1	24	1	2
30	28	20	0	20	2	0
35	32	27	0	27	3	0
35	33	30	2	28	0	0
20	18	18	0	18	2	0
20	12	12	0	12	2	0

Tabla 1: Altas totales en el periodo establecido del proyecto.

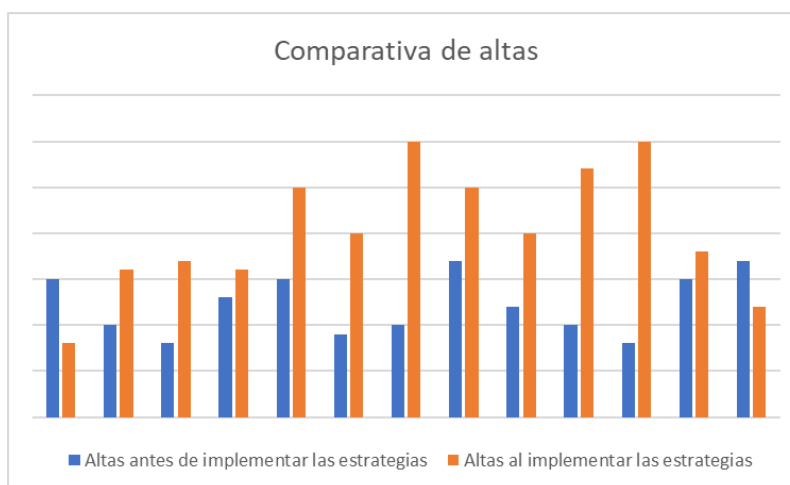
En la tabla 1 se puede observar el total de altas que se tuvo en el periodo enero-mayo teniendo como resultado el total de plantilla autorizada cubierta. Se puede observar que se resalta en color amarillo los días que se tuvo un número mayor al habitual de altas de colaboradores.

Gracias a las participaciones en las ferias del empleo y a la difusión de las vacantes en diferentes municipios se pudo abrir una nueva ruta de transporte que cubre zonas las cuales anteriormente no se tenía ese alcance.



Conclusiones de Proyecto, recomendaciones y experiencia personal profesional adquirida

Si bien fue toda una travesía el poder llevar a cabo la implementación de tales estrategias antes mencionadas en el presente proyecto, podemos mencionar que exitosamente se cumplió con la resolución del problema que se presentó.



Grafica 3: Comparativa de altas antes y después de la aplicación de las estrategias.

Con la aplicación de las estrategias propuesto en la empresa PRODUCTOS ALIMENTICIOS LA MORENA DE HUAMANTLA S.A. DE C.V., se seleccionaron un total de 245 colaboradores para cubrir vacantes operativas y administrativas, con los requisitos y competencias exigidos para el puesto y en función del desarrollo de la organización y del colaborador, lo que contribuirá a la satisfacción de las necesidades de la organización y con ello a la mejora de la calidad de vida de los colaboradores.

Competencias desarrolladas y/o aplicadas

- I. Administración de tiempo y productividad.
- II. Servicio al cliente.
- III. Proactividad dentro del programa, siempre buscaba algo que hacer, en qué ayudar, a conocer más sobre diferentes procedimientos.
- IV. Organización.
- V. Competencias en liderazgo y comunicación.

Fuentes de información

Bretones, F. D. y Rodríguez, A. (2008). Reclutamiento y selección de personal y acogida. En M. A Mañas y A. Delgado, Recursos Humanos. Madrid: Pirámide.

Camp, R., Vielhaber, M y Simonetti, J. (2002): Qué persona para qué puesto. El método de la entrevista estratégica para seleccionar a los mejores. Bilbao: Deusto.

Cook, M. (1988): Personnel selection and productivity. London: John Wiley & Sons.

Chiavenato, I. (2012). Gestión del talento humano (3ra ed). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.

https://www.academia.edu/download/49428987/EL_CONCEPTO_DE_TREBAJO.pdf

<https://www.redalyc.org/pdf/336/33643814005.pdf>

<https://www.gob.mx/stps/articulos/sabes-que-es-la-organizacion-internacional-del-trabajo>

Anexos

Carta de no inconveniencia



Huamantla, Tlaxcala a 31 de Mayo 2023

Asunto: CONSTANCIA DE NO INCONVENIENCIA

DRA. YESICA IMELDA SAAVEDRA BENITEZ
DIRECTOR DEL INSTITUTO TECNOLOGICO DE APIZACO

PRESENTE:

Por medio de la presente me permito informarle que la alumna **CABRERA DIAZ IRMA ITZEL CELESTE** con numero de control **18370647** de la carrera de **INGENIERIA EN GESTION EMPRESARIAL** del **INSTITUTO TECNOLOGICO DE APIZACO**, haga uso de la información con fines de **TITULACIÓN** por la opción que **"A LA INTERESADA MEJOR CONVenga"** durante el periodo comprendido del **ENERO - MAYO 2023**; realizada en el Depto. de Factor Humano de la empresa **PRODUCTOS ALIMENTICIOS LA MORENA DE HUAMANTLA, S. A DE C.V.** concluyendo satisfactoriamente el proyecto denominado **"ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR EN PROCESO DE RECLUTAMIENTO"**.

Se extiende la presente constancia para los fines que a la interesada convengan y quedo a su disposición ante cualquier información al respecto.

ATENTAMENTE


Lic. Alejandra Chamorro Sanchez
Jefa de Factor Humano

