



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO®



TEC
de Teziutlán

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE TEZIUTLÁN

Tesis



“Plan estratégico para la disminución de la deserción de
promotoría en la empresa INTERCARNES S.A. de C.V.”

PRESENTA:

SOFIA GUADALUPE COLIO LOZANO

CON NÚMERO DE CONTROL

19TE0023

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

CLAVE DEL PROGRAMA ACADÉMICO

IGEM-2009-201

DIRECTOR (A) DE TESIS:

D.E LUISA ANGELICA VIÑAS MEZA

“La Juventud de hoy, Tecnología del Mañana”

TEZIUTLÁN, PUEBLA, FEBRERO 2024



ÍNDICE

PRELIMINARES	5
AGRADECIMIENTOS	6
RESUMEN.....	7
INTRODUCCIÓN.....	8
CAPÍTULO I.....	9
GENERALIDADES DEL PROYECTO	9
1.1 Descripción de la empresa	10
1.1.2 Misión	11
1.1.3 Visión	12
1.1.4 Valores	12
1.1.5 Localización.....	13
1.1.6 Macrolocalización.....	14
1.1.7 Microlocalización.....	14
1.1.8 Organigrama de la empresa.....	15
1.2 Planteamiento del Problema	16
1.3 Pregunta de investigación	17
1.4 Objetivos.....	17
1.4.1 Objetivo general.....	17
1.4.2 Objetivos específicos.....	17
1.5 Justificación	19
CAPÍTULO II.....	21
MARCO TEÓRICO	21
2.1 Definición de reclutamiento.....	22
2.2 Descripción del reclutamiento de personal.....	22
2.3 Proceso de reclutamiento de personal.....	23
2.3.1 Proceso de reclutamiento interno y externo	24
2.4 Reclutamiento Inbound.....	25
2.5 Selección del personal.....	26
2.5.1 Definición.....	26
2.5.2 Importancia del proceso de selección de personal	27
2.5.3 Requisitos para el procedimiento de selección de personal	27

2.5.4 Proceso para crear un plan de selección de personal exitoso	28
2.5.5 Definición del proceso Onboarding	29
2.6 Técnicas de selección del personal.....	29
2.6.1 Entrevista.....	29
2.6.2 Pruebas psicométricas	30
2.6.3 Examen	30
2.6.4 Simulación de situaciones.....	30
2.6.5 Técnica STAR.....	30
2.7 Deserción laboral	31
2.7.1 Definición.....	31
2.7.2 Causas de la deserción laboral.....	32
2.8 Rotación de personal.....	33
2.8.1 Concepto.....	33
2.8.2 Tipos de rotación de personal.....	34
2.8.3 Causas de la rotación de personal	35
2.8.4 Consecuencias de la rotación de personal	36
2.9 Clima organizacional	37
2.9.1 Definición.....	37
2.9.2 Enfoques del clima organizacional	38
2.10 Gestión de talento humano	38
2.10.1 Definición.....	38
2.10.2 Cualidades del talento humano	39
2.11 Plan estratégico de recursos humanos	39
2.11.1 Concepto e importancia	39
2.11.2 Pasos para elaborar un plan estratégico de recursos humanos	41
2.12 Diagrama de Ishikawa	42
2.12.1 Concepto.....	42
2.12.2 Elementos del diagrama de Ishikawa	43
2.12.3 Creación de un diagrama de espina de pescado	44
2.13 Metodología de los 5 porqués.....	45
2.13.1 Definición de la metodología de los 5 porqués	46
2.13.2 Funciones de los 5 porqués.....	46
CAPÍTULO III.....	47

DESARROLLO Y METODOLOGÍA.....	47
3.1 Procedimiento y descripción de las actividades realizadas.....	48
3.1.2 Cronograma de actividades	49
3.1.3 Estrategias globales.....	50
3.1.4 Solución al problema principal y subproblemas	52
3.2 Alcance y enfoque de la investigación	53
3.3 Hipótesis	54
3.4 Diseño y metodología de la investigación	54
3.5 Selección de muestra	56
3.6 Recolección de datos.....	56
3.6.1 Selección de instrumento.....	56
3.6.2 Aplicación del instrumento	59
3.6.3 Preparación de datos	59
3.7 Análisis de datos.....	60
3.7.1 Encuestas de salida que aplica la empresa.....	65
3.7.2 Resultados de la encuesta de salida que aplica la empresa	72
CAPÍTULO IV	79
RESULTADOS.....	79
4.1 Resultados obtenidos	80
CAPÍTULO V	94
CONCLUSIONES	94
5.1 Conclusiones del proyecto, recomendaciones y experiencia profesional adquirida.....	95
5.2 Conclusiones relativas a los objetivos específicos	96
5.3 Conclusiones relativas al objetivo general.....	96
5.4 Conclusión de la hipótesis	97
5.5 Aportaciones originales	97
5.6 Limitaciones del modelo planteado	97
5.7 Recomendaciones.....	98
CAPÍTULO VI	99
COMPETENCIAS DESARROLLADAS	99
6.1 Competencias desarrolladas.....	100
CAPÍTULO VII	101
FUENTES DE INFORMACIÓN	101

7.1 Fuentes de información	102
CAPÍTULO VIII	104
ANEXO 1	105
ANEXO 2	106
ANEXO 3	107

PRELIMINARES

AGRADECIMIENTOS

Estoy muy agradecida con Dios, ya que me bendijo con la familia que me otorgo, mi madre Maricela, mi padre Isauro, mi hermano Jorge y mi sobrina Ximenna son el pilar de mi vida, siempre me han brindado su apoyo incondicional, con su cariño y familiaridad he logrado mis objetivos personales y académicos.

En segundo lugar, este logro va dedicado para mi abuelita Martha y mi abuela Sofía, ya que, durante su paso en este mundo terrenal me guiaron para ser la persona en la que me convertí.

A Brigitte, porque durante sus 10 años de vida me demostró su cariño y amor incondicional.

A mi asesora la D.E. Luisa Angelica Viñas Meza por su guía a lo largo de este proceso y por aquellos momentos compartidos en las aulas de clase al impartirme su conocimiento.

A los docentes e ingenieros del Tecnológico Superior de Teziutlán con los que tuve el honor de construir una amistad y quienes me aconsejaron a lo largo de la carrera para que yo pudiera desarrollar mi potencial al máximo.

A la empresa INTERCARNES S.A. de C.V., por darme la oportunidad de desarrollar mi proyecto en sus instalaciones.

Por último, a todas esas amistades que he creado y conservado a lo largo de toda mi vida académica, agradezco su cariño, apoyo incondicional, momentos de alegría y diversión compartidos dentro y fuera de las aulas de clase.

¡GRACIAS!

RESUMEN

La deserción laboral dentro de la promotoría del canal de autoservicios en la empresa INTERCARNES S.A. de C.V., afecta su desarrollo interno, ya que, se perjudica al resto de los trabajadores con una rotación de personal inadecuada, dando la posibilidad de que existan ciertas carencias en su estructura empresarial.

La elaboración de este proyecto de tesis se enfoca en la implementación de un plan estratégico de Recursos Humanos, utilizando encuestas para la recolección de datos y graficando los resultados para la mejor comprensión de información que como efecto se presente el verdadero problema de dicha situación, por otro lado, como base de apoyo se desarrolla el método de los 5 porques y el diagrama de Ishikawa con la intención de conocer el origen del problema.

Se pretende demostrar que un equipo de trabajo capacitado y motivado dará como resultado un mejor rendimiento y productividad dentro de su entorno laboral. Con ello se evitan bajas de trabajadores en corto tiempo, búsqueda inadecuada de personal y rotaciones masivas.

Actualmente la empresa se encuentra posicionada dentro del mercado por su sabor, calidad y precio, pero si bien esto no sería posible sin el compromiso y colaboración de sus trabajadores, por ello, es importante que la compañía priorice un entorno organizacional favorable para su mejor funcionamiento.

INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas se rigen por un entorno en donde deben actualizar su modo de operar ante el constante cambio tecnológico y político, por ello, deben contar con una planificación estratégica de recursos humanos, con la cual lleven a cabo el desarrollo de acciones organizacionales y estas arrojen posibles soluciones a problemas que se pudieran originar a corto o largo plazo.

Sin embargo, existen cuestiones con su capital humano que no se toman en cuenta, esto puede generar repercusiones en un futuro, es muy importante describirle al trabajador las actividades que debe desarrollar, sus pagos y comisiones desde que se postula, reiterárselo durante el proceso de contratación y hasta que comienza a laborar, de igual manera se le debe otorgar la confianza para pedir ayuda si este lo necesita en algún momento durante su estadía en la empresa.

En todas las organizaciones sin importar su tamaño o giro en el que esta funcione, es fundamental que se realice el trabajo en equipo para el mejor desarrollo de la empresa, por ello, se debe motivar al trabajador para que este logre incrementar su productividad de manera profesional, no se trata de tener maquinas trabajando, sino, se les debe brindar los materiales necesarios para un buen rendimiento dentro de su puesto.

Por lo tanto, este proyecto contiene una propuesta de un plan estratégico de Recursos Humanos, se realiza mediante una investigación inicial indagando el estado de la empresa antes de poner en práctica dicha propuesta, se contemplan datos cualitativos y cuantitativos con los que se respalde el resultado final.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1 Descripción de la empresa

A finales de los años ochenta del siglo XX, en la ciudad de Chihuahua nació una empresa llamada INTERCARNES S.A. de C.V siendo dueña de Grupo Bafar. Su fundador Eugenio Baeza Fares descubrió, mientras se desempeñaba laboralmente en las instalaciones de Ford Motor Company la cual se instauro en la capital del estado del mismo nombre, que podía vender carne producto del rancho de ganado bovino familiar, su padre Eugenio Baeza Montes, fue un destacado ganadero chihuahuense.

Baeza renunció a su empleo para poder dedicarse a la creación de una empresa que se dedicó a la importación de diferentes tipos de cárnicos no solo de los países vecinos del norte, si no de Europa, actuando como simple intermediario entre empresas y productores extranjeros, este negocio a pesar de ser altamente lucrativo para Baeza Fares, resultó efímero, pues pronto los productores se dieron cuenta de lo absurdo de tener un intermediario en un México que se abría por primera vez en décadas de proteccionismo al comercio exterior. Eugenio Baeza Fares comprendió la necesidad de darle un giro al negocio, primero creó una marca utilizando la primera sílaba de sus apellidos y así nació Bafar. (Vázquez, 2021).

INTERCARNES S.A. de C.V., es una empresa dedicada al sector de alimentos, verticalmente integrada desde la industrialización y distribución hasta la comercialización de carnes y embutidos. Forma parte de Grupo Bafar, con dirección en la calle Maravillas #4 Col. San Francisco Ocotlán, CP. 72730 en la ciudad de Puebla (INTERCARNES S.A. DE C.V., 2020).

Actualmente Bafar se dedica a la distribución de jamón, mortadelas, tocino, chorizo, quesos y otras carnes frías a lo largo de toda la república, esto se debe a su influencia dentro del mercado, considerándose en el top de las mejores marcas de embutidos. Bafar cuenta con dos canales de comercialización, el primero es el canal de autoservicios con el cual tiene una red de distribución directa, la empresa se encarga

de contratar a los promotores y es quien los envía a los diferentes sectores que maneja dentro de la ciudad de Puebla, el personal de promotoría es el encargado de ofrecer el producto a los clientes dentro de los supermercados, el segundo es el multicanal en donde el trato es con personas que tiene tiendas de abarrotes, cremerías o solo compran para consumo propio y buscan un menor precio, la mayoría de veces estos clientes adquieren productos a fechas cortas o con pérdidas de vacío, que si bien es cierto que aún se pueden consumir, en las tiendas de autoservicio ya no son recibidas por las normas con las que se rigen.

El desarrollo de este proyecto se realiza utilizando la problemática que se presenta en el departamento de ventas del canal de autoservicios, operando desde el departamento de Recursos Humanos, ya que al tener deserciones laborales dicho departamento se ve afectado con bajas masivas, rotación de personal y baja credibilidad ante toda la organización.

1.1.2 Misión

Nuestro objetivo principal es hacer que el trabajo de todos y cada uno de nosotros llegue a ser nuestra mejor opción, para alcanzar este propósito a través de un ambiente de trabajo que atraiga al mejor personal, lo desarrolle, y establezca un reto a sus talentos individuales, promueva su entrega y cooperación para mantener nuestros principios históricos de integridad, honestidad y respeto.

Creemos firmemente en la capacidad de nuestro personal y fomentamos su desarrollo, buscando la productividad y excelencia en todas las acciones que llevamos a cabo. Cada día nos tecnificamos y capacitamos más para poder ofrecer a nuestros clientes productos y servicios de la más alta calidad.

Nuestra orientación a superar las expectativas de los clientes más exigentes es precisamente nuestro punto de partida. Por ser una empresa 100% mexicana estamos comprometidos con nuestro país. Encaminamos todos nuestros esfuerzos para que, a través del seguimiento exitoso de nuestros compromisos, nuestras marcas alcancen el liderazgo en el mercado internacional; posiciones rentables para lograr que nuestra empresa, nuestra gente, nuestros accionistas y la comunidad donde vivimos y trabajamos siga prosperando como hasta ahora (BAFAR, s.f.).

1.1.3 Visión

Poder vislumbrar oportunidades que nadie más percibe y tomarlas con oportunidad y capacidad. Desarrollando la habilidad fina de lograr los objetivos de una manera astuta, con un acertado manejo de los recursos y talentos de la empresa. Siempre encontrando nuevos caminos, nuevas formas y oportunidades para hacer negocio (BAFAR, s.f.)

1.1.4 Valores

Audacia: Tomamos riesgos calculados. Nos atrevemos a incursionar en mercados, negocios e inversiones nuevas, con la determinación de vencer obstáculos, no importando su tamaño o dificultad. Con el firme propósito de ser constante en la ejecución de las cosas aún ante situaciones adversas.

Perseverancia: El trabajo arduo es la «moneda de cambio» de la empresa. La constancia en la ejecución de las cosas ante situaciones adversas marca de manera especial al personal de la empresa. El tener firmeza, entereza y fuerza para

Integridad: Nos apegamos a las leyes normativas, cumplimos con nuestras obligaciones para exigir nuestros derechos; promovemos honestidad con el ejemplo. Nuestra empresa se comporta de manera recta y honesta (BAFAR, s.f.).

Ilustración 1
Localización de la empresa en la ciudad de Puebla



1.1.6 Macrolocalización

Ilustración 2
Localización del estado de Puebla en el mapa de la México



Fuente: https://es.wikipedia.org/wiki/Geograf%C3%ADa_de_Puebla

1.1.7 Microlocalización

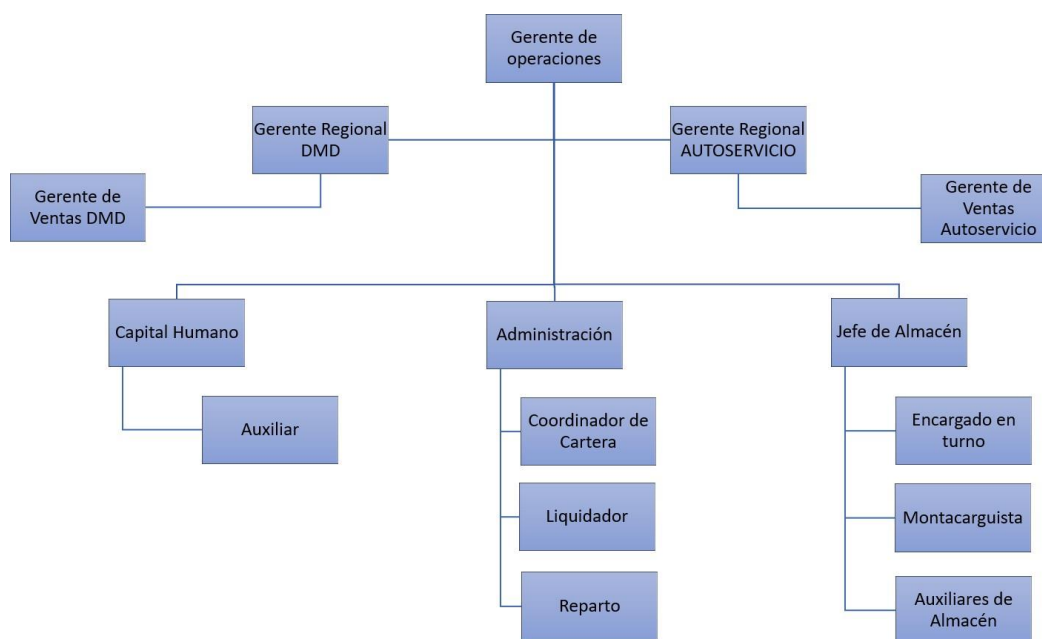
Ilustración 3
Localización de Sanctorem en el estado de Puebla



Fuente: Google Maps, 2023

1.1.8 Organigrama de la empresa

Diagrama 1
Organigrama de INTERCARNES S.A. de C.V.



Fuente: Elaboración propia basada con la información de la empresa
INTERCARNES S.A. de C.V. 2023

1.2 Planteamiento del Problema

Dentro de la empresa INTERCARNES S.A de C.V., Grupo Bafar, se detona la problemática de la deserción de la promotoría en el canal de autoservicios, esto sucede por varios motivos, un ejemplo de ellos es la falta de compromiso por parte del personal que se contrata, o porque no se sienten conformes con los supervisores que están a cargo de ellos , de igual manera el descontento de algunos trabajadores al tener que trasladarse a tiendas alejadas de sus casas por lo que aluden les resta tiempo para realizar actividades personales.

Para poder retener a la promotoría, la empresa otorga varios incentivos monetarios, que de llegar a cumplirse los empleados pueden verlos reflejados en su segunda quincena mensual, el bono por asistencia es el más común, ya que la mayoría logra cubrirlo, de igual manera cada periodo vacacional se hace un concurso para que se puedan ganar un viaje a Acapulco que consta de un fin de semana, así mismo se cuenta con un concurso mensual en donde se dan distintos regalos durante el año.

Desgraciadamente aun teniendo bonos y regalos que logran motivar a los trabajadores, estos no han sido de mucha ayuda, pues las personas siguen desertando a otras marcas o a otros empleos, algunos solo abandonan el empleo y ni siquiera llegan a exigir su finiquito.

Cabe resaltar que no todo es culpa del obrero, ya que, algunos supervisores carecen de conocimientos, habilidades y capacitaciones para poder solucionar los problemas de su personal y así poder llegar a un acuerdo y el ambiente laboral sea agradable para ambas partes, sin la necesidad de llegar a la renuncia voluntaria por parte del promotor y que esto altere el orden del departamento de Recursos Humanos, puesto que, al tener una vacante se tiene que cubrir de manera inmediata y afecta al proceso de reclutamiento y contratación, debido a que, los supervisores suelen elegir al primer individuo que les llega a pedir trabajo, lo que como resultado deja no conocer bien a la persona y no lograr saber si de verdad es apta para el trabajo.

1.3 Pregunta de investigación

- ¿Qué herramienta puede implementar el departamento de Recursos Humanos para disminuir la deserción y/o rotación de la promotoría en la empresa?
- ¿El equipo de supervisores del canal de autoservicios cuenta con las herramientas necesarias para poder motivar a su equipo de trabajo y este pueda tener un mejor rendimiento profesional?
- ¿De qué manera se pueden conocer las opiniones de promotoría en base al clima laboral dentro de su puesto de trabajo y la relación laboral con su supervisor?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Reducir la deserción mediante un plan estratégico de Recursos Humanos para la empresa INTERCARNES S.A. de C.V., para disminuir la rotación de promotoría y nuevas contrataciones las cuales generan un desbalance organizacional en la compañía.

1.4.2 Objetivos específicos

- Analizar el proceso de reclutamiento y selección del personal mediante una investigación de campo dentro de la empresa para la mejora de la organización.

- Investigar las causas por las cuales sucede la deserción del personal con ayuda de un “Kit” de salida establecido por la empresa.
- Indagar sobre la rotación del personal y las consecuencias que se pueden generar al tener una movilidad excesiva de los trabajadores.
- Conocer las características y elementos que conforman el plan estratégico de Recursos Humanos establecido por la empresa.
- Renovar el plan establecido, priorizando las necesidades de los trabajadores y las aptitudes que sus puestos de trabajo requieren.

1.5 Justificación

Ser una empresa reconocida y contar con un buen posicionamiento en el mercado va más allá de cuantas toneladas de embutidos transportan y el precio de sus productos, es un trabajo que se lleva en conjunto desde el personal que labora en los centros productivos hasta los colaboradores que convencen a los clientes de consumir la marca.

Dentro del CEDIS de Grupo Bafar ubicado en Puebla se ha detonado la problemática de la deserción laboral por parte del promotor de barra del canal de autoservicios, quienes laboran dentro de los supermercados ofreciendo la marca y sus productos. Las causas específicas de las bajas de estos trabajadores no son del todo claras, pues estos solo se presentan a firmar su renuncia voluntaria y no especifican su inconformidad con el trabajo o la empresa para llegar a esa decisión.

A pesar de que al finalizar su estadía en la empresa esta les entrega un ‘ ‘kit’ ’ de salida para conocer las razones por las cuales abandonan la cadena, los trabajadores omiten su respuesta o no son del todo sinceros.

En las pocas encuestas que son respondidas se argumenta que la falta de capacitación por parte del supervisor para empatizar con los problemas personales de los trabajadores es lo que los lleva a renunciar, aunque personal que sigue laborando dentro de la empresa opinan lo contrario; es por ello, que el estudio se profundiza, no es conveniente que un tema así se quede sin una solución, ya que si esto de verdad sucede se debe reparar lo más pronto posible para no seguir perdiendo capital humano, pero, si esto no ocurre es conveniente buscar un plan de acción que borre esa idea errónea y mejore el entorno laboral.

Se pretende demostrar el impacto benéfico que puede generar el implementar un plan estratégico de recursos humanos priorizando las técnicas de selección de personal, añadiendo así mismo la capacitación para los supervisores en donde se les muestre la mejor manera de atender las necesidades de la promotoría, sin dejar de

lado el buen trabajo, no se busca consentir o ceder a todo lo que los trabajadores ambicionan, es simplemente darle la importancia al capital humano y lo que ello conlleva para el mejoramiento e impulso del promotor, dando como resultado el mejor rendimiento por parte del trabajador, un buen ambiente laboral y la satisfacción de ambas partes, evitando que la deserción aumente y esto sea un daño colateral para los demás empleados y que los supervisores recurran a la rotación del personal entre las tiendas, afectando a estos en las distancias de su hogar al trabajo o incluso en su vida personal, lo que puede ocasionar inconformidad y una baja más. El departamento de Recursos Humanos también se ve afectado pues debe atender la problemática realizando nuevas contrataciones en pequeños lapsos de tiempo para que se pueda ocupar la vacante, lo que a veces causa un mal proceso de selección de personal.

Es de primera necesidad que se logre llevar a cabo el proceso de contratación como estipula la empresa y no de manera inapropiada ya que se puede tomar como costumbre y causar controversias al grado de poderse la confianza interna de la organización.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Definición de reclutamiento

Se define como reclutamiento a la técnica que se lleva a cabo durante el proceso de reunión de un grupo de personas, las cuales deben ser aptas y cumplir con ciertas características para realizar una acción en específica.

Se considera como el primer acto dentro del proceso de contratación para una empresa, buscar a un grupo específico de la sociedad que se encuentre interesado con el puesto de trabajo es primordial, en algunos casos no existe un número exacto para que las personas se postulen, pero, estas deben cubrir las competencias y requerimientos que la empresa estipula.

La empresa tiene la responsabilidad de comunicar el proceso de reclutamiento ante la sociedad y todo aquel que cumpla con los requisitos acordados pueda postularse.

2.2 Descripción del reclutamiento de personal

El reclutamiento de personal es un proceso que emprende una organización para identificar a los empleados potenciales aptos para cumplir con los requisitos del desarrollo laboral, son reclutados en grandes cantidades para que la empresa tenga más posibilidades de encontrar al candidato adecuado.

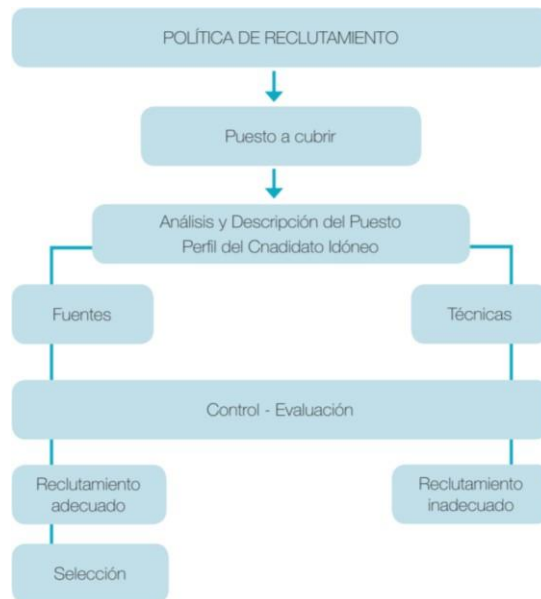
Este proceso va más allá de rastrear perfiles para cubrir una vacante, sino también de captar a profesionales dispuestos a aportar sus conocimientos a la empresa, se incorporen en un buen ambiente laboral y disfruten de otros beneficios. Lograr un acuerdo entre ambas partes da como resultado el éxito que la organización requiere.

2.3 Proceso de reclutamiento de personal

El desarrollo de búsqueda para el reclutamiento depende de cada empresa, pero al final todos comparten puntos específicos, a continuación, se muestran las etapas clave para realizar un proceso de reclutamiento:

1. Surge una vacante por la necesidad de cubrir un puesto de trabajo, ya sea por la creación de un nuevo cargo, renunciaciones, despidos o ascensos.
2. Cuando se crea la vacante es necesario dar aviso al departamento encargado o responsable de llevar a cabo el reclutamiento y atender la nueva necesidad.
3. Se debe describir el puesto de la vacante dejando en claro los objetivos, funciones y competencias que el candidato debe desarrollar.
4. Al igual que la descripción del puesto también se debe describir las competencias que el candidato debe tener para poder postularse.
5. En este punto se debe considerar el reclutamiento interno, darle la oportunidad a un trabajador actual de la organización poder postularse para esa nueva vacante y obtener un ascenso, después se establecen los medios de reclutamiento externo siendo esto en redes sociales, bolsa de trabajo, radio, etc.
6. Por último, la empresa comienza con la recepción de documentos de los candidatos en la fecha establecida, los papeles que debe contener este archivo dependerán de los requisitos de cada empresa, pero siempre estará presente el currículum, el cual será analizado por el personal en cargo de este proceso.

Diagrama 2
Esquema sobre la política de reclutamiento



Fuente:

<https://books.google.es/books?id=63fIDwAAQBAJ&dq=definicion+de+reclutamiento>

2.3.1 Proceso de reclutamiento interno y externo

- En el reclutamiento interno se le otorga la oportunidad a los trabajadores que ya laboran en la empresa, quienes busque un crecimiento laboral, se realiza por un cambio de puesto o promoción, esto trae consigo una mejora de estatus profesional y el incremento de responsabilidades, por ello, la organización debe contar con un plan de reclutamiento interno sólido.
- El reclutamiento externo busca talento fuera de la organización, todos aquellos candidatos que busquen una mejora en su entorno laboral y esta oportunidad se apeguen a las necesidades que buscan cubrir, las personas

que están dispuestas a aplicar por una oportunidad laboral pueden estar trabajando de manera activa o solo en busca de un cambio laboral.

2.4 Reclutamiento Inbound

El proceso de selección se encuentra en constante actualización gracias a la implementación de las nuevas tecnologías, todo esto resulta más efectivo para el departamento de Recursos Humanos lograr que las personas escojan por voluntad propia una oportunidad dentro de la compañía.

En el reclutamiento Inbound se prioriza la búsqueda de talento mediante un proceso con medios especializados en donde este se encuentra. Captar la atención de los candidatos se prioriza a manera de que esto sea lo que ellos buscan.

Adaptarse a las nuevas tecnologías es un reto con el que se enfrentan día a día los expertos de Recursos Humanos, implementar el uso de redes sociales para la atracción de talentos resulta ser la opción más fácil y rápida.

Implementar el reclutamiento Inbound cambia la experiencia de selección tanto para el reclutador como para el reclutado pues se debe hacer sentir apreciado al candidato durante todo el proceso, mantener una buena relación con ellos sin importar el ser contratados o no hace más ameno la espera y, por último, si un candidato es tratado como se merece este dará una buena reseña de la empresa lo que en un futuro resulta conveniente para que más candidatos lleguen a la compañía.

En este proceso se pretende atraer a los candidatos con mayor talento gastando el mínimo de recursos posibles.

2.5 Selección del personal

2.5.1 Definición

Es un proceso elemental dentro de la organización, pues dependerá de una buena selección de personal para que el nuevo colaborador complemente con su trabajo y esfuerzo las metas planteadas por la empresa.

Dependerá de los objetivos, metas y creatividad de la organización para el desarrollo e incorporación de un plan de acción.

La selección de personal es el proceso mediante el cual una empresa contrata subordinados. Este procedimiento comienza cuando el reclutador elige el perfil más cercano a los requisitos que el puesto de trabajo establece, finaliza con la contratación de un empleado indicado el cual sea capaz de desempeñar las funciones del puesto de manera óptima.

El objetivo de este proceso es poder llegar a elegir al candidato más valioso para la empresa, el desarrollo de este protocolo dependerá de cada organización y las políticas que tenga.

El departamento de Recursos Humanos será el encargado de llevar a cabo este proceso, tiene la responsabilidad de diferenciar las cualidades de los candidatos en base a las aptitudes que el puesto de trabajo necesita utilizando diferentes técnicas de selección de personal.

La persona contratada deberá contar con habilidades, conocimientos, habilidades y en la mayoría de los casos con experiencia en el campo en el que se desea desarrollar.

2.5.2 Importancia del proceso de selección de personal

Un buen proceso de selección de personal redundará en atraer a empleados cuya vida dentro de la empresa será un viaje positivo, pues verán al éxito de la organización como un factor clave en su propia realización.

El impacto positivo, además, se refleja en factores como la rotación de personal, la idoneidad de los empleados, la productividad, el ambiente de trabajo y los costos administrativos (Stoneway, 2021).

2.5.3 Requisitos para el procedimiento de selección de personal

El procedimiento cuenta con una serie de etapas, las cuales ayudan a la organización a obtener información específica sobre algún candidato.

Elementos que debe contener el procedimiento de selección:

- El número de postulantes debe ser elevado, ya que de lo contrario podría llegar a suceder la contratación del trabajador equivocado.
- Se debe contar con personal designado y capacitado para poder seleccionar a los candidatos.
- Contar con una lista de condiciones necesarias que debe tener el candidato, para que de esa forma puedan compararse los conocimientos, habilidades y competencias entre los aspirantes y elegir al mejor.

2.5.4 Proceso para crear un plan de selección de personal exitoso

Pasos para la creación del proceso de selección:

- Cuando se detecta la vacante y se le notifica a la persona encargada de este proceso, este debe anunciar el puesto disponible, en el se describen las funciones del puesto de trabajo, al igual que las aptitudes que el postulante requiere para lograr ser candidato.
- Revisar minuciosamente las solicitudes de empleo de los candidatos es muy importante, pues en este paso se podrá comenzar con la idea de quienes pueden ser seleccionados para el siguiente paso y quienes no, en base a las necesidades que se desean cubrir.
- Para este punto ya se debe contar con un listado de los candidatos que se contactaran, esto por medio de llamadas telefónicas para notificarles sobre la entrevista.
- Proseguir con la entrevista laboral personal o en línea será parte del primer examen en el cual se evalué la capacidad de comunicación por parte del candidato seleccionado.
- Después de que ya se realizaron las pruebas pertinentes a los posibles candidatos se debe seleccionar a aquel que haya cumplido con los requisitos que el perfil de trabajo necesita.
- Por último, se lanza la oferta de trabajo al candidato en este punto algunas organizaciones deciden darles un periodo de prueba o contratarlos de manera inmediata.

2.5.5 Definición del proceso Onboarding

Es la etapa en la que la organización le hace saber a sus trabajadores recién contratados los procesos y el funcionamiento de la empresa, esto con el fin de obtener una mejor integración al equipo de trabajo.

La contratación de nuevos colaboradores es un proceso de suma importancia, el cual no se debe tomar a la ligera, por ende, seguir una serie de pasos garantiza la mejor manera de llevarlo a cabo y de obtener los resultados deseados.

Demostrarle al capital humano la importancia que tiene dentro de la organización le hará sentirse a gusto dentro de su espacio de trabajo, por lo tanto, es importante planificar la integración del empleado teniendo preparado su lugar de trabajo y listos todos los tramites que se necesitan para su integración, así mismo programar la visita a todas las áreas de la empresa para que pueda conocer a todos los colaboradores y sepa a quienes dirigirse en caso de algún problema.

Hacerle saber nuevamente sus deberes y responsabilidades lo hará mantener las expectativas claras de la empresa para la obtención de mejores resultados, por último, es necesario conocer cómo se siente dentro de su nuevo puesto de trabajo y como esto puede ayudarle o perjudicarlo al momento de realizar sus actividades (Licari, 2023).

2.6 Técnicas de selección del personal

2.6.1 Entrevista

Por años la entrevista ha predominado en las técnicas de selección de personal, ya que durante esta se realizan una serie de preguntas por parte del entrevistador, va más allá de solo cuestionar su vida laboral, también se puede interrogar sobre habilidades, actitudes y cuestiones que se requieran conocer para comparar con las

aptitudes que la vacante laboral necesita cubrir. Actualmente este método se puede llevar a cabo de manera presencial o se puede utilizar un medio de internet, esto dependerá de cada empresa y candidato.

2.6.2 Pruebas psicométricas

Ayudan a evaluar aspectos concretos del candidato, y realizar un mejor proceso de selección, por lo tanto, son un elemento clave para toda la organización, de igual manera incrementa la retención de talento y reduce los niveles de rotación. Se evalúan aspectos específicos de psicología, personalidad, aptitudes y habilidades técnicas de los individuos

2.6.3 Examen

Existen diferentes tipos de exámenes que una empresa puede implementar durante la búsqueda de nuevos candidatos, la más común es la prueba de conocimiento en donde se puede ver reflejado que tanto conoce sobre esa área, de igual manera exámenes en donde se puedan medir las capacidades de manejar alguna maquinaria, utilizar un software, etc. (Moreno, 2023).

2.6.4 Simulación de situaciones

Este procedimiento consiste en plantear al candidato una situación compleja que puede suceder durante su jornada laboral, en esta prueba se evalúa la capacidad y habilidad para darle resultado a la problemática y no caer en un momento de desesperación perjudicando de mayor manera el desafío.

2.6.5 Técnica STAR

Está diseñado para evaluar los comportamientos en donde se suelen identificar las habilidades con las que cuenta el candidato. Las preguntas que se realizan durante el proceso se relacionan con las situaciones pasadas de la experiencia vivida del aspirante y lo que ha desarrollado a través del tiempo. Este método induce a la activación de memoria del candidato y expone su experiencia.

La palabra STAR corresponde a las siglas del acrónimo S (situaciones), T (tareas), A (acción), R (resultados).

Ejemplos de preguntas relacionadas a este método:

- ¿Puede describir un momento en el que tuvo que tratar con un cliente difícil?
- Durante su estancia, sintió mucha presión en el trabajo, ¿cómo manejo la situación?
- Cuando intentas comunicarte con una persona que no te entiende ¿qué haces al respecto?

El candidato responde las preguntas en base a su experiencia y se logra obtener la información que se necesita. (Moreno, 2023)

2.7 Deserción laboral

2.7.1 Definición

La autora Isis Gutiérrez, hace referencia a la deserción laboral cuando los empleados abandonan voluntariamente la empresa en la cual laboran. Esta deserción provoca que una empresa experimente una disminución de su fuerza laboral y, por ende, que el logro de sus objetivos organizacionales pueda verse afectado. Evidentemente mientras más altos sean los porcentajes de deserción laboral mayores serán los problemas que se originaran en una organización. (Gutierrez, 2015)

Según Chiavenato la deserción de personal es un efecto exterior que afectan al recurso humano de la organización, el criterio de flexibilidad, variables salariales, relaciones laborales, políticas o sociales de la empresa, pueden ser detonantes del abandono por parte de los colaboradores (Polo Góngora, 2023).

Tanto la deserción como el despido son fenómenos que se presentan dentro de las organizaciones y que en gran medida son controlados por el área de recursos humanos, por ello, es importante que se realicen investigaciones relacionadas con el comportamiento organizacional, el cual es definido por Robbins & Judge como el área de estudio que busca analizar las reacciones que tienen las personas, equipos y la estructura organizacional en la forma de comportarse dentro de la empresa, en la búsqueda de lograr mejorar los resultados obtenidos por la empresa. Por ello, se consideran dentro de estos factores a la motivación, conducta y poder del líder, la comunicación interpersonal, la estructura y los procesos grupales, el desarrollo y la percepción de actitudes, los procesos de cambio, conflictos y negociaciones y, finalmente, el diseño de los puestos de trabajo (Robbins, 2017).

La deserción es la etapa en la cual se reduce la fuerza laboral ya que los empleados deciden renunciar o en algunos casos cuando se jubilan. Para evitar que esto suceda se necesita prestar atención a la satisfacción de los empleados, ofrecer una compensación competitiva y contratar a largo plazo, es fundamental averiguar si el candidato está listo para comprometerse a trabajar un tiempo considerable.

2.7.2 Causas de la deserción laboral

- Un salario injusto y no equitativo es el principal motivo por el cual los trabajadores deciden desertar de las empresas, ya que, no consideran que sea equitativo en base a las funciones que realizan en sus labores diarias. La equivocación de algunas empresas es no contar con un plan de

compensaciones que vayan de la mano con las características del puesto a comparación de la competencia.

- La falta de comunicación clara entre el colaborador y el jefe inmediato de este afecta a la productividad, pues tienen como consecuencia desorganización, dando como resultado que los trabajadores no se sientan a gusto en su centro de operación.
- La búsqueda de mejores tratos dentro de la empresa no siempre se trata de un extra monetario, sino también buscan un lugar en donde tengan flexibilidad de horarios, servicios de guardería, apoyo en transporte, entre otros, las necesidades personales deberían ser tomadas en cuenta por parte de la organización y así tener un trabajador satisfecho que cumpla sus responsabilidades.
- La falta de procesos y un organigrama bien definido puede llevar a que los empleados manifiesten exceso de trabajo y por ende estos tengan estrés y ansiedad, lo que da como resultado una merma en la productividad del colaborador.
- Si un líder tiende a tener favoritismo por algún colaborador y este goce de privilegios que no sean otorgados a todos por igual es posible que se genere un descontento por el resto de los trabajadores y esto afecte en su desempeño, pues si sus esfuerzos no se ven recompensados tarde o temprano abandonaran la empresa.

2.8 Rotación de personal

2.8.1 Concepto

La rotación de personal es la cantidad de personas que salen de la empresa de forma voluntaria e involuntaria, por causas externas o internas en un periodo de tiempo establecido el cual puede ser calculado o determinado de forma científica y objetiva.

Por tal motivo se obtienen a partir de datos cuantitativos, los cuales están determinados por el índice de rotación de personal. Se tiene que tomar en cuenta que las personas que se retira por causas externas son debido a mejores ofertas laborales o un crecimiento profesional. Las internas ocurren por reestructuraciones en la empresa, discrepancias o por bajo rendimiento de un colaborador. Hay que saber diferenciar la naturaleza u origen, para contemplar una estrategia que compense su manifestación.

La proporción de personas que salen de una organización, sin tomar en cuenta los que lo realizan de una forma inevitable tales como jubilados y fallecidos, sobre el total del número de personas promedio de una compañía en un determinado período de tiempo siendo lo común de forma anual. El resultado se debe comprender desde un punto de vista porcentual y sin suspicacias, ya que puede aludir a despidos, renuncias y conflictos. Por lo tanto, también se tomar en cuenta el desarrollo profesional o rotación interna, se debe enfatizar ya que en su concepción original no se toma como tal la oportunidad o beneficio que un colaborador podrá obtener hacia rango superior.

La rotación de personal es inevitable, el ambiente de toda empresa radica en el cambio desde los procesos hasta los colaboradores, no se puede considerar sólo como una desventaja ante las demás organizaciones, al contrario, puede ser un indicador de rentabilidad, productividad, evolución y empoderamiento por parte de los colaboradores (PandapéHR, 2023).

2.8.2 Tipos de rotación de personal

Existen dos tipos de rotación de personal. La interna se produce al haber una transferencia de puesto o departamento. Y la rotación 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. En la actualidad este cambio es muy significativo ya que las tendencias vigentes revelan que un movimiento en la estructura no perjudica, al contrario, si fuese una promoción proyecta buenos resultados.

Continuado con la rotación interna todo movimiento tendrá que ser planificado como un crecimiento de sus colaboradores dentro de la empresa. Desde el reclutamiento y la selección, el encargado de recursos humanos determina el estado del postulante, evalúa sus competencias y extrapola su potencial. La rotación externa tiende a enfocarse a un mal desempeño, discrepancias colaborador/organización, mejores oportunidades, jubilaciones, entre otros. Un colaborador deja de pertenecer a la empresa, tanto, por motivos personales u organizacionales (Paz, 2018).

2.8.3 Causas de la rotación de personal

A menudo los empleados se van porque el trabajo no resulto ser lo que esperaban, un causante de esto es porque no se cuenta con una buena estrategia de comunicación dentro del departamento de Recursos Humanos y por ende causa conflicto en la forma que las personas reciben la información que se les da en base al trabajo que van a realizar, en algunos casos los encargados de las contrataciones hayan ocultado información sobre las obligaciones que conlleva el puesto.

Es fundamental que la relación entre empleado y gerente sea la mejor posible, ya que es una de las razones por la cual la gente quiere alejarse de su jefe. La clave para que la conexión entre ambas partes es que exista la confianza para poder tratar cualquier asunto que a alguno de los dos le incomode.

La falta de compromiso por parte de una organización al no dejar que el personal crezca profesionalmente ya sea dentro de la empresa o ayudándoles con un horario

flexible para que estos puedan seguir preparando académicamente conduce a los trabajadores a buscar mejores oportunidades.

Cuando las personas deciden retirarse por el motivo que sea la vacante queda disponible, es ahí cuando las personas que trabajan tienen la opción de tomar ese puesto, algunas veces es consensuado, pero en el peor de los casos la empresa reparte el trabajo de esa área entre los demás colaboradores sin un aumento extra dentro de su nómina (PandapéHR, 2023).

2.8.4 Consecuencias de la rotación de personal

Debido a que las organizaciones deben hacer un esfuerzo adicional para encontrar un reemplazo dentro de un periodo de tiempo específico, lo que requiere acciones extraordinarias, como reclutamiento y contratación, el costo de la rotación de personal es mayor. El coste de división de recursos humanos aumenta como resultado del proceso de formación y del tiempo que tardan los nuevos empleados en alcanzar su máxima productividad.

El personal de cualquier empresa es uno de los factores que determinaran el éxito de esta, por lo que se debe invertir en estrategias de retención de personal que reduzca la tasa de rotación de empleados. Cualquier empresa y la industria en general pueden sufrir la pérdida de talento valioso y empleados experimentados.

La productividad de una organización se ve muy afectada por la rotación de personal porque los nuevos empleados carecen de la experiencia de la personal a la que reemplazan, que ya estaba familiarizada con los procedimientos, recursos y políticas de la organización.

Peor aún, es posible que los trabajadores sin experiencia cometan errores que no sólo perjudiquen la productividad, sino que también acaben costando dinero a su empresa.

2.9 Clima organizacional

2.9.1 Definición

Toda organización más allá de su segmento o naturaleza tiene como objetivo, mantener un ambiente sano entre sus colaboradores. Un departamento de recursos humanos debe tener herramientas que permitan el fortalecimiento de actitudes que proyecten armonía tanto para los clientes internos como externos, este sería el indicador de un buen clima organizacional, esta es la razón por la cual tiene que haber una noción amplia sobre el tema y a que se refiere.

Es positivo cuando se proporciona satisfacción en las necesidades de los colaboradores y la elevación moral de los miembros, es negativo cuando no se logran satisfacer dichas necesidades. Toda organización es un ente que proporciona estímulos a sus colaboradores que determinan en gran medida su desempeño. Por este motivo si existiese un ambiente agradable para poder desempeñar las tareas, él colaborador responderá de forma natural a lo que se le solicita.

De forma imperativa se tiene que correlacionar el clima organizacional con la motivación de los miembros de una empresa. Ya que, si se induce la motivación hacia los colaboradores, el clima organizacional incrementará e influirá en aspectos de satisfacción, interés, ánimo y cohesión entre los participantes. Caso contrario si la motivación no existe, los procesos se frustran y los elaboradores tienden a no cumplir con sus metas, se pierde el interés y surge la apatía, depresión e insatisfacción. En situaciones extremas surgen discrepancias a nivel institucional que provocan la organización de los trabajadores que incitan paros o huelgas (Alberto, 2023).

2.9.2 Enfoques del clima organizacional

Se puede determinar a partir del nivel organizacional que se desee estudiar y evaluar, por lo tanto, es importante conocer dichas perspectivas.

- **Perspectiva estructural:** se refiere al plan estratégico de una organización, el cual hace diferente a una de otra y de cómo dicha planificación interviene en la manera en que se comportan e interactúan los colaboradores.
- **Perspectiva Individual:** la percepción de los colaboradores al medio en que se desempeñan su labor y el nivel de motivación.
- **Perspectiva interaccionista:** permite conocer el intercambio de perspectivas tanto del colaborador como de la organización a partir de estímulos que ambos desarrollan, así es como el colaborador puede definir su contexto y la organización los resultados.

Conocer los niveles del clima organizacional da una perspectiva más objetiva para poder evaluar a la organización. Aunque a nivel estructural se tiene que haber objetividad, ya que son conceptos medibles y alcanzables (Paz, 2018).

2.10 Gestión de talento humano

2.10.1 Definición

Abarca una serie de prácticas y estrategias enfocadas en identificar a empleados con un alto potencial, nutrir sus habilidades y asegurar su éxito a largo plazo y su contribución para la organización.

La gestión del talento va más allá de las funciones tradicionales de recursos humanos y se enfoca en alinear a la fuerza de trabajo con sus metas estratégicas. En esencia, la gestión del talento humano busca reconocer a aquellos empleados que son más valiosos para cualquier negocio. Esto bajo el entendimiento de que no todos los

empleados son iguales y que invertir en los individuos correctos puede tener un impacto significativo en el rendimiento y la competitividad de la organización.

La gestión y el desarrollo del talento humano cumple diversos propósitos dentro de un negocio. En primer lugar, ayuda a que las organizaciones identifiquen al mejor talento alineado a su cultura y objetivos estratégicos. Al buscar activamente a aquellos individuos con las capacidades y habilidades adecuadas, los negocios pueden formar una sólida base para el crecimiento sostenido y el éxito (Aguilera, 2023).

2.10.2 Cualidades del talento humano

- El aprendizaje y desarrollo brinda a los colaboradores la oportunidad de generar nuevas habilidades que le aporten un mejor crecimiento a la organización.
- Enfocar los planes y objetivos de la empresa contribuye a la compensación y beneficios de los colaboradores.
- La satisfacción laboral va más allá de un buen sueldo, si no, también de crear un buen ambiente laboral mediante un trabajo feliz y efectivo.
- Fomentar respeto y equidad dentro del lugar de trabajo hará más fácil la convivencia entre todos los colaboradores.

2.11 Plan estratégico de recursos humanos

2.11.1 Concepto e importancia

La planeación estratégica es una herramienta esencial para el desarrollo y ejecución de proyectos, que da propósito de dirección y continuidad a las actividades diarias de las organizaciones. Lo cual permite visualizar el futuro e identificar los recursos, principios y valores necesarios para transitar desde el presente al futuro. Para esto

se establece una serie de procesos y estrategias que definen los objetivos en diferentes plazos; identifica metas y objetivos cuantitativos, desarrolla estrategias para alcanzar los objetivos propuestos y localizar recursos para llevar a cabo tales estrategias.

Esta permite a las organizaciones ser proactivas en vez de reactivas. De esto se habla mucho en el ambiente de gerencia corporativa ya que toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo según la amplitud y tamaño de la empresa; esto implica que cantidad de planes y actividades se han de ejecutar. Para llegar a una conclusión exitosa, involucra realizar un trabajo coordinado en equipo.

En el proceso de formulación de estrategias por la naturaleza y dirección de la organización está determinada intrínsecamente por el micro y macroentorno general, es decir, por las personas y factores que están dentro y fuera de la misma.

En la planeación estratégica se tienen que elaborar preguntas inteligentes, explorar por medio de lluvia de ideas de expertos las posibles respuestas, experimentar con posibles soluciones y volver a empezar el proceso estratégico evaluando las respuestas obtenidas, lo que no se mide no se mejora.

Se debe realizar con precisión la misión a la que se va a seguir, ya que ésta representa las funciones operativas que va a ejecutar. Es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas.

Sin embargo, es totalmente posible que se marquen objetivos que no siempre se cumplan. La planificación de plantillas intenta asegurar que la falta de cumplimiento de estos, no se deba propiamente a la gestión del personal.

Por lo cual se ratifica la máxima gerencial de que el departamento de recursos humanos no debe solo enfocarse en seleccionar personas, sino que también debe

velar por que la incorporación de estas tenga un sentido completo dentro del negocio (Hernández, 2021).

2.11.2 Pasos para elaborar un plan estratégico de recursos humanos

1. Definir misión, visión y valores: La misión de un plan de RRHH es muy parecida a la de una empresa, solo que se enfoca en el departamento en sí. Con ella, se busca una razón por la cual se lleve a cabo ese plan. Se identifica que se quiere conseguir con ese plan, a quien afectara, y para que se desarrolla.

La visión del plan se centra en la imagen de lo que se quiere conseguir. Finalmente, los valores del plan deben regirse por los principios éticos del negocio y del departamento de Recursos Humanos en específico.

2. Objetivos del plan de recursos humanos: Se debe de tener en cuenta los objetivos explícitos los cuales se basan en conseguir finalidades específicas y concretas. Los objetivos implícitos están relacionados con los objetivos que se plantearon en la empresa, estos pueden ser abstractos, como la productividad, la fidelidad de los trabajadores, etc. Por último los objetivos a largo plazo los cuales buscan cumplir a largo del año en curso del plan estratégico de recursos humanos, se basan en rendimiento, competitividad, efectividad, buen hacer, etc.

3. Análisis DAFO o FODA: Se desarrolla en manera visual y de forma precisa cuales son las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que influyen en el propio departamento de Recursos Humanos. No es a nivel de toda la empresa, aunque se debe tener en cuenta a la hora de llevar a cabo el análisis.

4. Elaboración de los distintos planes estratégicos: Se divide el plan estratégico en actividades, como lo son plan de selección de personal, de contratación, formación,

de promoción y ascenso, motivación, prevención de riesgos laborales y resolución de conflictos. (Arcoya, 2022).

5. Señalamiento de políticas del departamento de RRHH: Se debe tener en claro las políticas del departamento, ya que, a partir de esto, se crean las normas y reglas para el proceso de reclutamiento, selección del personal, lineamiento para medir el desempeño de los colaboradores y más. Este punto está relacionado con el trabajo y el comportamiento de la compañía. Esto debe ser garantizado, para proporcionar los estándares disciplinarios, acciones y evaluaciones, remuneración, mecanismos de quejas, procesos de registro de vacaciones, políticas de seguridad para proteger datos, entre otras cosas (Arcoya, 2022).

2.12 Diagrama de Ishikawa

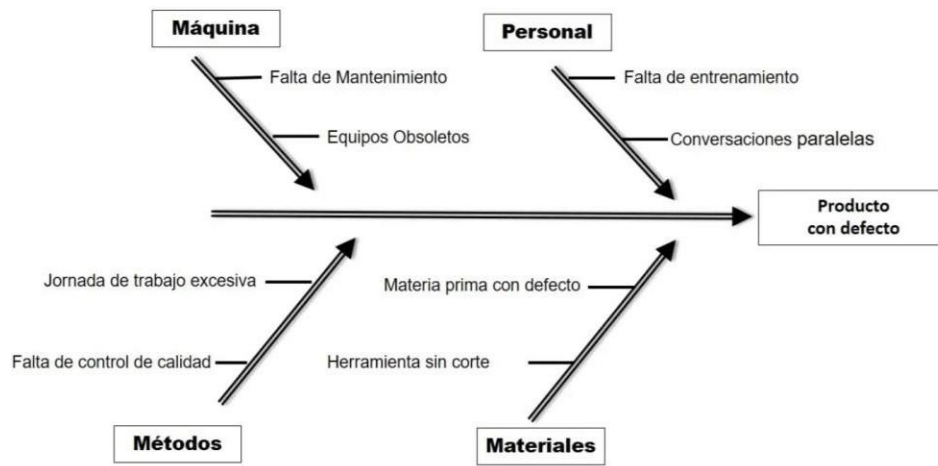
2.12.1 Concepto

Es un diagrama que muestra las causas de un suceso y suele utilizarse en la fabricación y el desarrollo de productos para esbozar los distintos pasos de un proceso, demostrar dónde pueden surgir problemas de control de calidad y determinar qué recursos se necesitan en momentos concretos.

En la parte derecha del diagrama introduces el problema a resolver, manteniendo este problema como punto fijo, dibujas una línea central hacia la izquierda (o una flecha que apunte hacia el problema). De esta línea central parten otras sublíneas: las posibles causas amplias del problema y de estas últimas las posibles causas más específicas, gracias a este diagrama, somos capaces de hacernos una idea global rápida y poder tomar decisiones según los resultados (Rodríguez, 2023).

Ilustración 4

Ejemplo de utilización del diagrama de Ishikawa



Fuente: <https://blogdelacalidad.com/diagrama-de-ishikawa/>

2.12.2 Elementos del diagrama de Ishikawa

Cabeza: La cabeza en el diagrama de Ishikawa es la parte en la que situamos los problemas, esta se conecta con la espina central

Espina central: La espina central es la parte que conecta la cabeza con las espigas grandes, es decir, su única función es la de conectar los conceptos entre sí.

Espigas grandes: Estas salen de la espina central, puede haber muchas o pocas espigas, todo depende de la cantidad de posibles causas generales que pensemos que pueden estar provocando el problema.

Espigas pequeñas: Estas últimas salen de las espigas grandes, una vez identificados las causas generales del problema debemos dividirlos en causas más pequeñas que haya podido provocar o dar lugar a que apareciera la causa más genérica.

2.12.3 Creación de un diagrama de espina de pescado

Los diagramas de espina de pescado se suelen hacer durante una reunión de equipo y se dibujan en una pizarra. Una vez que se identifica un problema que debe estudiarse más a fondo, los equipos pueden seguir los siguientes pasos para crear el diagrama:

La cabeza del pez se crea enumerando el problema en forma de enunciado y dibujando un recuadro alrededor de él, luego, se dibuja una flecha horizontal a través de la página con una flecha apuntando a la cabeza, esto actúa como la columna vertebral del pez.

A continuación, se identifican al menos cuatro “causas” generales que podrían contribuir al problema, algunas categorías genéricas para empezar pueden ser los métodos, las habilidades, el equipo, las personas, los materiales, el entorno o las medidas entre otras.

Una vez identificadas se dibujan estas causas para que se ramifiquen desde la columna vertebral con flechas, formando las primeras espinas del pez.

Para cada causa general, los miembros del equipo deben hacer una lluvia de ideas sobre cualquier información de apoyo que pueda contribuir a descubrir cómo surgió esta o de que causas más pequeñas se compone.

Para esta fase podemos utilizar algún método de profundización como los 5 porqués. Este proceso de desglose de cada causa se continúa hasta que se hayan identificado las causas raíz del problema. A continuación, el equipo analiza el diagrama hasta establecer unas conclusiones y preparar los siguientes pasos a dar. Aprovechate de esta técnica para mejorar la organización y control de las tareas de tus trabajadores organizar las tareas y poder hacerse una idea global de la situación ayuda a mejorar la conciencia que los trabajadores sobre la empresa. (Nuño, 2017).

2.13 Metodología de los 5 porqués

Mejorar los procesos de negocio requiere de diferentes técnicas de resolución de problemas que brinden respuestas a diferentes incidentes o problemas que puedan causar errores o inconvenientes.

Uno de los procedimientos más utilizados es el método de los "5 porqués", que se utiliza dentro de Six Sigma y se utilizó por primera vez en las plantas de Toyota en Japón.

Desde entonces, se ha convertido en una referencia para identificar las causas fundamentales de los problemas y actualmente se utiliza en una variedad de industrias y sectores. (Rodriguez, 5 porqués: definición, aplicación y ejemplos, 2021).

Ilustración 5
Ejemplo de utilización del diagrama de los 5 porqués

Planteamiento del problema	Por qué 1	Por qué 2	Por qué 3	Por qué 4	Por qué 5	Resultado
Cambio en la estrategia de contenidos de la empresa	¿Por qué queremos cambiar nuestra estrategia de contenidos? Porque queremos cambiar la percepción de nuestros clientes y estar más alineados a sus intereses.	¿Por qué queremos cambiar la percepción de nuestros clientes? Porque nuestros clientes más leales están cada vez más alejados y no hemos tenido éxito atrayendo nuevos clientes similares.	¿Por qué los clientes han dejado de interactuar con nuestros contenido y marca en general? Porque hicimos un cambio de estrategia en nuestra comunicación pero no fue la mejor decisión.	¿Por qué los clientes no han sentido interés en los nuevos contenidos? Porque nos enfocamos en términos más especializados y en temas más complejos.	¿Por qué no hemos sabido enfocar estos temas al lenguaje que el cliente puede comprender? Porque los contenidos los ha escrito nuestro especialista, quien tiene la experiencia en su área pero tiene un lenguaje muy técnico que no es tan fácil de comprender.	Los contenidos actuales no son malos, solo requieren de un redactor que sea capaz de llevar a un lenguaje más cordial toda la experiencia y la información que el especialista tiene.

Fuente: <https://blog.hubspot.es/sales/5-porques>

2.13.1 Definición de la metodología de los 5 porqués

Es un método que se basa en la realización de preguntas que buscan explorar la causa-efecto de un suceso o problema en particular. El primer «porqué» va generando otro como consecuencia y así sucesivamente.

Esta es una de las metodologías de mejora de procesos más sencillas y tal vez más fáciles de aplicar, además a lo largo de su existencia sigue presentando buenos resultados de análisis. Lo mejor es que gracias a su simplicidad es posible adaptarla a cualquier tipo de situación y momento.

2.13.2 Funciones de los 5 porqués

La técnica de los 5 porqués puede ser muy útil para la gestión de riesgos empresariales pues tiene por objetivo resolver una situación o problema a través del planteamiento de cuestionamientos en cadena: al plantear el primer «porqué», otros se van desencadenando hasta llegar a la solución, respuesta o razón.

La idea es que con estas preguntas se pueda llegar a un esclarecimiento. Por ejemplo, si una maquinaria en tu empresa se ha averiado, la primera pregunta para averiguar lo qué sucedió será: ¿por qué se averió la máquina?; según la respuesta, el segundo “porqué” podría ser: ¿por qué tuvo una sobrecarga de trabajo?; después de esto, la siguiente pregunta puede ser: ¿por qué tenía falta de mantenimiento? y así sucesivamente hasta llegar a la posible resolución.

Siguiendo con el ejemplo, el proceso podría darte la siguiente conclusión: La maquinaria tuvo una sobrecarga de trabajo porque desde hace 6 meses no le han dado la revisión y mantenimiento apropiados por falta de un inventario de mantenimiento adecuado dentro de la empresa.

CAPÍTULO III

DESARROLLO Y METODOLOGÍA

3.1 Procedimiento y descripción de las actividades realizadas

Para llevar a cabo esta implementación fue necesario recaudar información sobre las condiciones de trabajo con las que se funge el área de promotoría, así mismo, la recopilación de la cantidad de trabajadores dados de baja con fecha de acuerdo con la que se comenzó a trabajar dicha problemática.

Se solicito al área de Recursos Humanos una explicación de como llevaban a cabo la selección y contratación del personal, así como también que proceso de reclutamiento utilizaban y que herramientas eran sus aliadas.

Posteriormente se tuvo la oportunidad de asistir a una junta de supervisores con promotoría en donde mensualmente se tratan dudas, métodos de trabajo y cuestiones personales, en esta actividad se observó la falta de conocimiento por parte de los supervisores en temas de interés para la gente a su cargo.

Dada esta situación surgió la necesidad de indagar dentro de los expedientes de extrabajadores para conocer la causa que los llevo a firmar su renuncia, dentro de los archivos se encontró un aviso de baja del trabajador en donde el supervisor expresa los motivos de tal acto, mientras que cuando el empleado dado de baja acude por su finiquito se le entrega un kit de salida, en donde expresa el motivo de su renuncia. A pesar de la existencia de ese kit, no todos lo responden con sinceridad o incluso llega a quedar sin respuesta, por lo cual se necesitó de la ayuda del personal dado de baja para poder responder una encuesta de forma anónima en donde argumentaron con sinceridad el motivo de su renuncia.

Para continuar, se realizó la implementación del diagrama de Ishikawa en donde se plasmaron todas las posibles causas de la deserción de promotoría.

Con el objetivo de tener una idea más clara se realizó una tabla de los 5 porques y se buscó una posible solución para cada resultado.

Por último, se analizó la información y se definieron las técnicas de reclutamiento, capacitación del personal, clima organizacional y rotación de personal, con los cuales se pudo realizar el documento de capacitación que necesitaban los supervisores para un mejor manejo de personal, así como también para la creación del plan estratégico de recursos humanos.

3.1.2 Cronograma de actividades

Se presenta el cronograma de actividades con el cual se realizó el desarrollo acción para la elaboración de esta investigación.

Ilustración 6
Cronograma de actividades para el desarrollo del proyecto

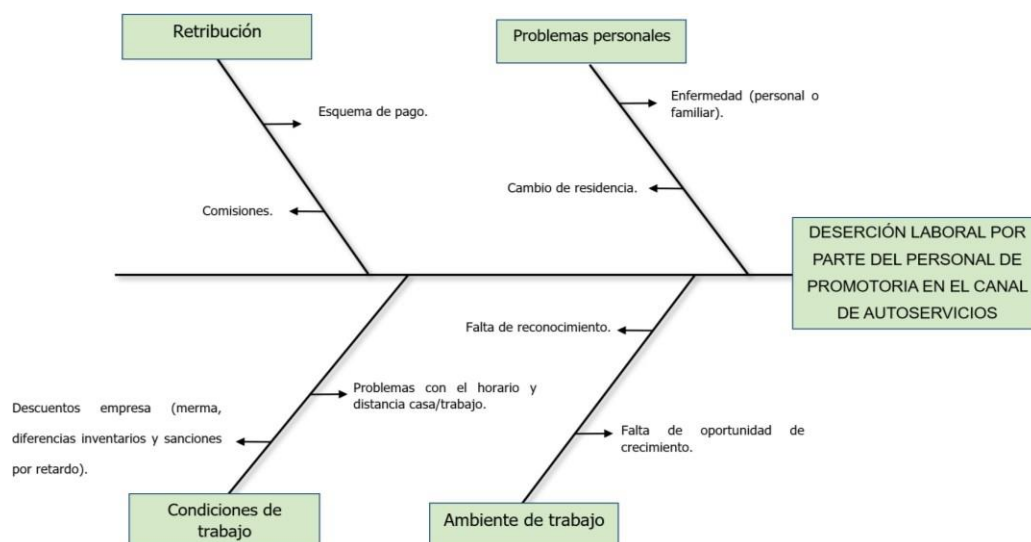


Fuente: Elaboración propia, 2023

3.1.3 Estrategias globales

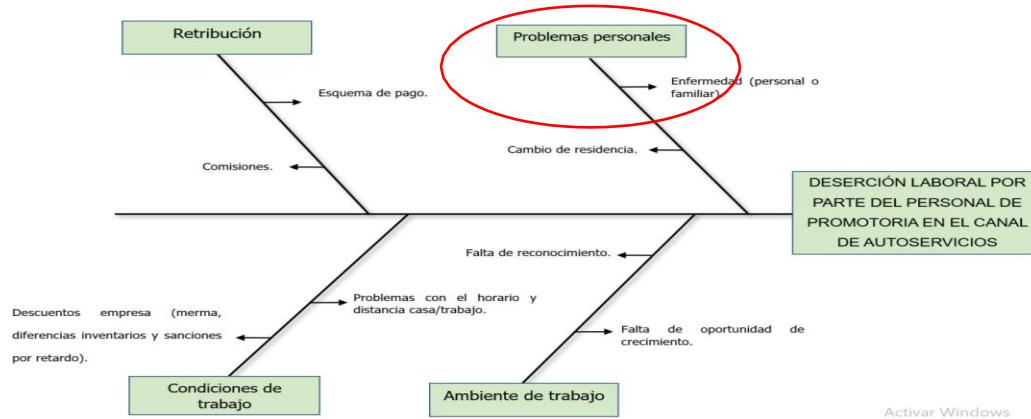
Diagrama de Ishikawa, planteamiento del problema y subproblemas dentro de la empresa INTERCARNES. S.A. de C.V.

Diagrama 3
Diagrama de Ishikawa sobre la deserción laboral por parte del personal de promotoría.



Fuente: Elaboración propia, 2023.

Diagrama 4
Diagrama de Ishikawa sobre la deserción laboral por parte del personal de promotoría.



Fuente: Elaboración propia, 2023.

El diagrama anterior marca como principal problemática de deserción laboral a los problemas personales de cada trabajador, es importante mencionarlo ya que de lo contrario no tendría validez haberlo realizado.

Tabla 1
Diagrama de los 5 porqués de problemática “Deserción laboral por parte del personal de promotoría en el canal de autoservicios”

Problema	1° porqué	2° porqué	3° porqué	4° porqué	5° porqué	Posible solución
Deserción laboral por parte del personal de promotoría en el canal de autoservicios.	La promotoría renuncia a sus puestos de trabajo.	No se sienten a gusto en el lugar donde laboran.	Tienen problemas con sus esquemas de pago.	Cuando el supervisor los recluta no les hace saber cómo se maneja.	Ellos no le dan la importancia que se requiere.	Dejar que el departamento de RRHH, se haga cargo del reclutamiento.

Fuente: Elaboración propia, 2023.

3.1.4 Solución al problema principal y subproblemas

Retribución:

- Para evitar una confusión referente al esquema de pago se debe entregar un formato el cual especifique cuál es su sueldo.
- Al promotor se le debe hacer llegar las metas en kilos de venta y merma que debe cumplir para poder obtener sus comisiones mensualmente.

Problemas personales:

- Los supervisores deben analizar la magnitud de la enfermedad del promotor o familiar y buscar la manera de apoyarlos con permisos utilizando sus vacaciones o días festivos de manera en que no les perjudique en sus días laborales.
- Si el cambio de residencia es dentro de los sectores que maneja la empresa sería conveniente buscar alguna vacante y reacomodarlo.

Condiciones de trabajo:

- Realizar la rotación de personal con los promotores de manera que todos puedan trabajar en los distintos horarios de la empresa.
- Hacerle saber al personal de promotoría todas las sanciones que se le aplican por incumplir normas dentro de las tiendas como lo es el retardo.

Ambiente de trabajo:

- Tomar la iniciativa de reconocer a los promotores por cada logro que realice durante el mes.

- Impulsar al proveedor para que pueda postularse dentro de la banca de talento interna y de la misma manera quiera hacer crecer su nivel de estudios para una mejor oportunidad.

3.2 Alcance y enfoque de la investigación:

El presente proyecto se realiza a través de la investigación exploratoria, la cual permite analizar a fondo los problemas que se presentan en la empresa INTERCARNES S.A. de C.V., con el tema de la deserción de la promotoría en el canal de autoservicios.

La investigación exploratoria es, efectivamente, un tipo de investigación utilizada para estudiar problemas que no están claramente definidos o que son relativamente nuevos y poco comprendidos. Su objetivo principal es proporcionar un conocimiento más profundo y detallado de un tema, fenómeno o problema particular, pero generalmente no se realiza con la intención de proporcionar resultados concluyentes o respuestas definitivas.

El alcance de la investigación es cuantitativo, ya que considera el análisis de los cuatro subproblemas plasmados en un diagrama de Ishikawa, para poder dar una posible solución a los mismos, de igual manera se aplica un esquema los 5° porqué para obtener un criterio más amplio.

- Retribución
- Problemas personales
- Condiciones de trabajo
- Ambiente de trabajo

3.3 Hipótesis

Hi Se considera que, a menor capacitación por parte de los supervisores, mayor deserción dentro de la promotoría del canal de autoservicios, en la empresa INTERCARNES S.A. de C.V.

Ho Se considera que, a menor capacitación por parte de los supervisores, no existe deserción dentro de la promotoría del canal de autoservicios, en la empresa INTERCARNES S.A. de C.V.

Ha Existen otros factores como causa de la deserción dentro de la promotoría del canal de autoservicios, en la empresa INTERCARNES S.A. de C.V.

3.4 Diseño y metodología de la investigación

El diseño y metodología insertado en este proyecto, se trató con respecto a la recolección de datos sobre las experiencias personales de los promotores dados de baja en el canal de autoservicios, de igual manera se anexan métodos cuantitativos.

Tabla 2
Tipos de investigación

Tipos de investigación	Concepto	Fundamento dentro del proyecto
Cualitativa	Este tipo de investigación se basa en la recopilación de datos que textualmente no se pueden cuantificar, un ejemplo de ello son experiencias, ideas, sentimientos o comportamientos, que las personas pueden atribuir a una indagación para un amplio criterio.	Se aplica dentro del proyecto ya que se toman en cuenta experiencias por parte de la promotoría, al igual que observaciones que no se pueden plasmar.
Cuantitativa	La investigación cuantitativa se basa en un análisis estadístico, ya que se obtienen datos que se pueden cuantificar, por ello facilita la consecución de la causa y efecto.	Es cuantitativa ya que se lleva a cabo la recolección de datos numéricos que se pueden graficar, lo que hace más fácil la comprensión del resultado.
Mixta	Es mixto ya que se mezclan los dos tipos de investigación ya antes mencionados, con el fin de responder a la posible solución de la problemática planteada.	Este proyecto incluye dos tipos de investigación para una mejor comprensión de la problemática y así se busque la solución más adecuada.

Fuente: Elaboración propia, 2023

3.5 Selección de muestra

Para la determinación de la muestra, el universo con el que se cuenta es de 25 promotores dados de baja en el canal de autoservicios en la empresa INTERCARNES S.A. de C.V., a partir del 10 de julio del 2023 hasta el 23 de octubre del 2023.

Se decide emplear la encuesta a los 25 trabajadores, ya que, son los que se encuentran contabilizados dentro de las fechas marcadas, no se utiliza un formula ya que el número disminuiría y la recolección de datos no sería amplia.

3.6 Recolección de datos

La recolección de datos se realizó a través de una encuesta que consta de 7 preguntas, realizada al personal de promotoría del canal de autoservicios dados de baja entre las fechas del 10 de julio del 2023 hasta el 23 de octubre del 2023.

3.6.1 Selección de instrumento

Se decide aplicar la encuesta de salida por su practicidad, ya que de esta manera el personal que ya no labora en la empresa puede responderla fácilmente, ayudando a la investigación de la problemática. Cuando el trabajador asistía a recoger su finiquito a la empresa se le planteaba la investigación que se estaba realizando para que este desde su punto de vista accediera a ser partícipe de esta actividad.

Se anexa la estructura del formulario aplicado

Encuesta de salida

El objetivo de esta encuesta es poder comprender los principales factores que conllevan al personal de promotoría a abandonar la empresa, favor de responder con sinceridad.

1. ¿Qué fue lo que te atrajo de la empresa cuando decidiste comenzar a trabajar con nosotros?

- ☐ Sueldo
- ☐ Oportunidad de crecimiento laboral
- ☐ Esta fue la única oportunidad laboral que se presento

2. ¿Cuál es la razón principal por la que renuncias?

- ☐ Nueva industria
- ☐ Más oportunidades de crecimiento y aprendizaje
- ☐ Razones personales
- ☐ Cultura o ambiente de trabajo
- ☐ Mejor sueldo y compensaciones

3. ¿Desde hace cuánto tiempo pensabas dejar tu puesto de trabajo?

- ☐ Una semana
- ☐ Un mes
- ☐ Más de tres meses

4. ¿Cómo ha sido el ambiente laboral en la empresa?

- ☐ Excelente
- ☐ Regular
- ☐ Desagradable

5. ¿Cómo ha sido la relación laboral con tus supervisores?

- ☐ Excelente
- ☐ Regular
- ☐ Desagradable

6. Si ya aceptaste un nuevo puesto, por favor selecciona las características que hace más atractivo a este nuevo rol laboral:

- ☐ Mejor sueldo
- ☐ Mejor ubicación y beneficios de traslado
- ☐ Otra industria
- ☐ Mejor balance entre la vida y la profesión
- ☐ Mejor ambiente laboral

7. En un futuro, ¿volverías a solicitar trabajo en esta empresa?

- ☐ Si
- ☐ No
- ☐ Tal vez

3.6.2 Aplicación del instrumento

La encuesta se aplicó de manera individual a los promotores dados de baja del canal de autoservicios cuando se trasladaron a las oficinas de la empresa para recoger su finiquito.

Cuenta con diversas respuestas las cuales ayudan a obtener mayor información sobre los motivos que conllevan a cada promotor a abandonar su puesto de trabajo, aunque ya la empresa cuenta con una encuesta de salida, se decide hacer otra encuesta con diferentes preguntas para poder complementar toda la información que se obtiene de cada trabajador, dando como resultado una idea clara y precisa para poder accionar ante esta situación y evitar que más empleados puedan caer en la misma situación de abandono de trabajo.

3.6.3 Preparación de datos

Las fases de la encuesta aplicada a los trabajadores fue la siguiente:

1. Como primera fase, se plantea la finalidad de realizar la encuesta, en este caso el objetivo principal es conocer las razones por las cuales el personal de promotoría decide renunciar.
2. En la segunda fase se define el tipo de encuesta que se utiliza en la investigación, en este trabajo se decide aplicar un cuestionario.
3. Como tercera fase se define cuantas preguntas debe contener el cuestionario, es pertinente que solo contenga interrogantes que arrojen respuestas concretas.
4. En la cuarta fase se verifica que las preguntas incluyan una introducción para que se le presente a la persona entrevistada, las interrogantes deben tener una buena redacción y simplicidad.

5. Como quinto punto se decide la modalidad en cómo se recogerán los datos, en este caso se elaboró la encuesta en una página web y el enlace que arroja al elaborarla fue compartido por correo electrónico a los trabajadores involucrados para que estos la respondieran.
6. Para finalizar, en la sexta fase se realiza el análisis de la encuesta, se busca haber cumplido con el objetivo y haber obtenido datos completos para realizar conclusiones validas.

3.7 Análisis de datos



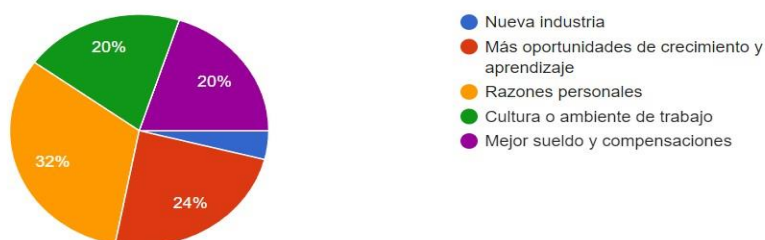
Fuente: Elaboración propia, 2023.

La primera pregunta arroja como resultado que el 48% de la promotoría encontró atractivo el puesto porque tenía una posibilidad de lograr un crecimiento laboral dentro de la empresa, existe la posibilidad de que estos trabajadores se hallaban en empleos informales y con pocas oportunidades. El 28% encontró atractivo el sueldo, esto es porque al colaborador se le otorgan todas las prestaciones conforme a la ley, cuenta con un sueldo base y tiene la posibilidad de aumentar su salario con las comisiones que se le plantean cuando comienza a trabajar.

Gráfica 2
Resultado de la pregunta 2

2. ¿Cuál es la razón principal por la que renuncias?

25 respuestas



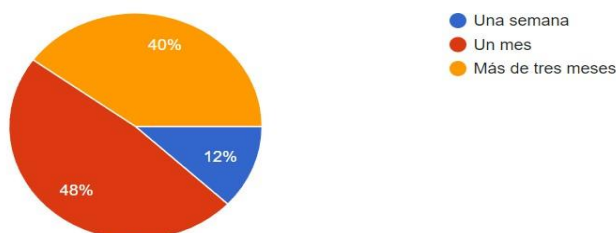
Fuente: Elaboración propia, 2023.

El resultado de la pregunta número dos, muestra con un 32% que la causa principal por la cual el personal de promotoría renuncia es por motivos personales, se pueden analizar varios puntos como enfermedades propias o de algún familiar, algún malestar emocional o conflictos con familiares. Un 24% encontró un mejor puesto de trabajo.

Gráfica 3
Resultado de la pregunta 3

3. ¿Desde hace cuánto tiempo pensabas en dejar tu puesto de trabajo?

25 respuestas



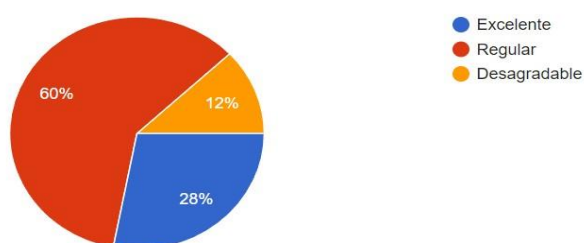
Fuente: Elaboración propia, 2023.

El resultado de la pregunta número tres confirma que el 48% de los trabajadores ya tenían pensado en abandonar su lugar de trabajo, esto, hace referencia a que durante ese mes estuvieron en busca de un nuevo empleo o esperando la respuesta de su postulación en otra empresa. Analizando otra perspectiva y tomando el resultado de la pregunta anterior, probablemente sus problemas personales comenzaron durante ese lapso y no encontraron alguna solución.

Gráfica 4
Resultado de la pregunta 4

4. ¿Cómo ha sido el ambiente laboral en la empresa?

25 respuestas



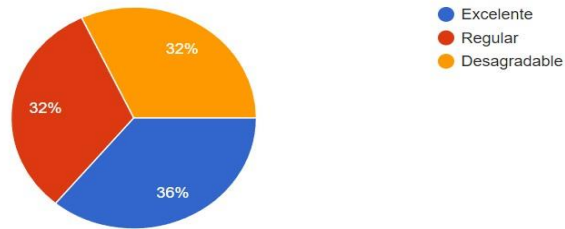
Fuente: Elaboración propia, 2023.

La pregunta número 4 muestra con un 60% que dentro de la empresa el ambiente laboral es regular, y, aunque no es una respuesta negativa, se debe buscar la manera de que la convivencia dentro del lugar de trabajo sea excelente, ya que esto ayuda a que el trabajador se sienta a gusto cuando realiza sus tareas y hace más amena su estancia dentro de su jornada laboral.

Gráfica 5
Resultado de la pregunta 5

5. ¿Cómo ha sido la relación laboral con tus superiores?

25 respuestas



Fuente: Elaboración propia, 2023.

La pregunta número 5 hace referencia a la relación laboral directa de los supervisores y promotores, el 36% respondió que el vínculo establecido con su jefe fue excelente, aunque esto no descarta que los supervisores no necesiten una capacitación para un mejor trato a sus subordinados y tampoco que los trabajadores renuncien directamente por culpa de su líder. Un 32% voto como regular la relación laboral y el otro 32% tuvo una experiencia desagradable, es un porcentaje que sobrepasa al resultado esperado.

Gráfica 6
Resultado de la pregunta 6

6. Si ya aceptaste un nuevo puesto, por favor, selecciona la característica que hace más atractivo a este nuevo rol laboral:

25 respuestas



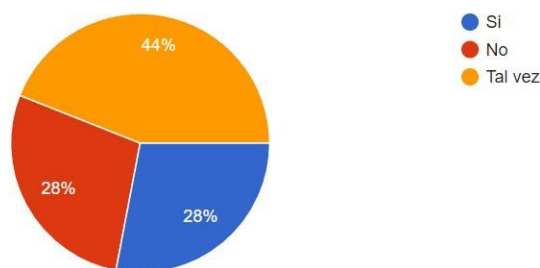
Fuente: Elaboración propia, 2023.

La pregunta número 6 arroja como resultado que el 36% de los trabajadores acepto su nuevo puesto de trabajo porque cuenta con un mejor balance entre su vida y su profesión, se puede deducir que en su vida personal cuenta con más tiempo para convivir con su familia o que ahora puede comenzar a estudiar un grado académico que le permita poder conseguir un cargo más grande con el cual genere una mejor remuneración económica.

Gráfica 7
Resultado de la pregunta 7

7. En un futuro, ¿volverías a solicitar trabajo en esta empresa?

25 respuestas



Fuente: Elaboración propia, 2023.

El resultado de la pregunta número 7 muestra que el 44% de los promotores que renunciaron no se cierran a la idea de en un futuro regresar a trabajar a la empresa, si bien existen cuestiones positivas por las cuales considerarían ser de nuevo parte de Grupo BAFAR.

3.7.1 Encuestas de salida que aplica la empresa

La empresa cuenta con un ‘ ‘kit’ ’ de salida que se le aplica al promotor cuando decide renunciar, este incluye una encuesta en donde se preguntan los motivos de su separación con la compañía, de los 25 trabajadores que se utilizan como muestra para la elaboración de este trabajo solo se pudieron obtener 7 expedientes, esto se debe a que los documentos de los empleados dados de baja pasan a ser archivo muerto y son trasladados a otros lugares, dejándolos fuera del alcance. Se anexan las fotos de las encuestas, cabe mencionar que la mayoría no se encuentran con respuestas, se desconoce la causa de esa situación.

Ilustración 7 Entrevista de salida 1

Instrucciones:
Lea cuidadosamente las preguntas y seleccione la que considere más adecuada a su punto de vista.

I. **Considera que la empresa es un buen lugar para trabajar.** ☒ SI ☐ NO

II. **Desarrollo y capacitación.**

1. El entrenamiento inicial que recibí lo preparó para hacer su trabajo. ☒ SI ☐ NO

2. Considera que se desarrolla al personal con más capacidad y mejor desempeño. ☒ SI ☐ NO

3. Recibió la oportunidad de desarrollarse en otras áreas. ☐ SI ☒ NO

4. El entrenamiento recibido es fácil de aplicar y le sirve para el desarrollo de su trabajo. ☒ SI ☐ NO

III. **Marca con una "X" el principal Motivo de la Separación de la empresa.**

1. ☐ Retribución.

2. ☐ Jefe inmediato.

3. ☒ Problemas personales.

4. ☐ Condiciones de trabajo.

5. ☐ Ambiente de trabajo.

IV. **Selecciona los 2 principales subtipos de Motivo de Baja.**

1. **Si el principal motivo de Baja es Retribución Selecciona 2 de los principales tipos**

a. Sueldo

b. Prestaciones

c. Comisiones

d. Esquema de pago

e. Descuentos personales (prestamos, infonavit, hipotecarios, pensión alimenticia, etc.)

2. **Si el principal motivo de Baja es Jefe Inmediato Selecciona 2 de los principales tipos**

a. Mal trato de jefe inmediato o Diferencias con jefe

b. Falta de supervisión jefe inmediato

c. Favoritismo de jefe

d. Falta de capacitación

e. No autoriza vacaciones

3. **Si el principal motivo de Baja es Problemas Personales Selecciona 2 de los principales tipos**

a. Enfermedad (personal o familiar)

b. Esposo (a) no la deja trabajar

c. No tiene quien cuide hijos

d. Continuar estudiando

e. Cambio de Residencia

4. **Si el principal motivo de Baja es Condiciones de trabajo Selecciona 2 de los principales tipos**

a. Problemas con el Horario

b. Problema con transporte

c. No le gusta el tipo de trabajo

d. Descuentos empresa (merma, diferencias inventario, sanciones por retardos, infracciones, deducible, pérdida de activos, herramientas)

e. Falta de herramientas y equipo de trabajo (laptop, producto, uniforme de trabajo, sarteneta, promocionales, insumos, etc.)

f. Lugar de trabajo desagradable (edificio, lugar frío, lugar caliente, humedad)

g. Distancias de casa/trabajo

h. Problemas con el jefe de tienda

i. Problemas de Calidad

j. Falta de producto en tienda

5. **Si el principal motivo de Baja es Ambiente de Trabajo Selecciona 2 de los principales tipos**

a. Problema con compañeros

b. Acoso

c. Falta de reconocimiento

d. Falta de oportunidad de crecimiento

Fuente: Grupo BAFAR, 2023.

Ilustración 8

Entrevista de salida 2

Instrucciones:
 Lea cuidadosamente las preguntas y seleccione la que considere más adecuada a su punto de vista.

I. Considera que la empresa es un buen lugar para trabajar. ☒ SI () NO

II. Desarrollo y capacitación.

1. El entrenamiento inicial que recibió lo preparó para hacer su trabajo. ☒ SI () NO

2. Considera que se desarrolla al personal con más capacidad y mejor desempeño. () SI () NO

3. Recibió la oportunidad de desarrollarse en otras áreas. () SI () NO

4. El entrenamiento recibido es fácil de aplicar y le sirve para el desarrollo de su trabajo. () SI () NO

III. Marca con una "X" el principal Motivo de la Separación de la empresa.

1. () Retribución.

2. () Jefe Inmediato.

3. () Problemas personales.

4. (X) Condiciones de trabajo.

5. () Ambiente de trabajo.

IV. Selecciona los 2 principales subtipos de Motivo de Baja.

1. **Si el principal motivo de Baja es Retribución Selecciona 2 de los principales tipos**

a. Sueldo

b. Prestaciones

c. Comisiones

d. Esquema de pago

e. Descuentos personales (prestamos, infonavit, hipotecarios, pensión alimenticia, etc.)

2. **Si el principal motivo de Baja es Jefe Inmediato Selecciona 2 de los principales tipos**

a. Mal trato de jefe inmediato o Diferencias con jefe

b. Falta de supervisión jefe inmediato

c. Favoritismo de jefe

d. Falta de capacitación

e. No autoriza vacaciones

3. **Si el principal motivo de Baja es Problemas Personales Selecciona 2 de los principales tipos**

a. Enfermedad (personal o familiar)

b. Esposo (a) no la deja trabajar

c. No tiene quien cuide hijos

d. Continuar estudiando

e. Cambio de Residencia

4. **Si el principal motivo de Baja es Condiciones de trabajo Selecciona 2 de los principales tipos**

a. Problemas con el Horario

b. Problema con transporte

c. No le gusto el tipo de trabajo

d. Descuentos empresa (merma, diferencias inventario, sanciones por retardos, infracciones, deducible, perdida de activos, herramientas)

e. Falta de herramientas y equipo de trabajo (laptop, producto, uniforme de trabajo, sarteneta, promocionales, insumos, etc.)

f. Lugar de trabajo desagradable (edificio, lugar frio, lugar caliente, humedad)

g. Distancias de casa/trabajo

h. Problemas con el jefe de tienda

i. Problemas de Calidad

j. Falta de producto en tienda

5. **Si el principal motivo de Baja es Ambiente de Trabajo Selecciona 2 de los principales tipos**

a. Problema con compañeros

b. Acoso

c. Falta de reconocimiento

d. Falta de oportunidad de crecimiento

Fuente: Grupo BAFAR, 2023.

Ilustración 9

Entrevista de salida 3

Instrucciones:
Lea cuidadosamente las preguntas y seleccione la que considere más adecuada a su punto de vista.

I. **Considera que la empresa es un buen lugar para trabajar.** () SI () NO

II. **Desarrollo y capacitación.**

1. El entrenamiento inicial que recibí lo preparó para hacer su trabajo. () SI () NO

2. Considera que se desarrolla al personal con más capacidad y mejor desempeño. () SI () NO

3. Recibió la oportunidad de desarrollarse en otras áreas. () SI () NO

4. El entrenamiento recibido es fácil de aplicar y le sirve para el desarrollo de su trabajo. () SI () NO

III. **Marca con una "X" el principal Motivo de la Separación de la empresa.**

1. () Retribución.

2. () Jefe Inmediato.

3. () Problemas personales.

4. () Condiciones de trabajo.

5. () Ambiente de trabajo.

Ninguno de los anteriores

IV. **Selecciona los 2 principales subtipos de Motivo de Baja.**

1. **Si el principal motivo de Baja es Retribución Selecciona 2 de los principales tipos**

a. Sueldo

b. Prestaciones

c. Comisiones

d. Esquema de pago

e. Descuentos personales (prestamos, infonavit, hipotecarios, pensión alimenticia, etc.)

2. **Si el principal motivo de Baja es Jefe Inmediato Selecciona 2 de los principales tipos**

a. Mal trato de jefe inmediato o Diferencias con jefe

b. Falta de supervisión jefe inmediato

c. Favoritismo de jefe

d. Falta de capacitación

e. No autoriza vacaciones

3. **Si el principal motivo de Baja es Problemas Personales Selecciona 2 de los principales tipos**

a. Enfermedad (personal o familiar)

b. Esposo (a) no la deja trabajar

c. No tiene quien cuide hijos

d. Continuar estudiando

e. Cambio de Residencia

4. **Si el principal motivo de Baja es Condiciones de trabajo Selecciona 2 de los principales tipos**

a. Problemas con el Horario

b. Problema con transporte

c. No le gusto el tipo de trabajo

d. Descuentos empresa (merma, diferencias inventario, sanciones por retardos, infracciones, deducible, perdida de activos, herramientas)

e. Falta de herramientas y equipo de trabajo (laptop, producto, uniformé de trabajo, sarteneta, promocionales, insumos, etc.)

f. Lugar de trabajo desagradable (edificio, lugar frio, lugar caliente, humedad)

g. Distancias de casa/trabajo

h. Problemas con el jefe de tienda

i. Problemas de Calidad

j. Falta de producto en tienda

5. **Si el principal motivo de Baja es Ambiente de Trabajo Selecciona 2 de los principales tipos**

a. Problema con compañeros

b. Acoso

c. Falta de reconocimiento

d. Falta de oportunidad de crecimiento

Fuente: Grupo BAFAR, 2023.

Ilustración 10

Entrevista de salida 4

Instrucciones:
 Lea cuidadosamente las preguntas y seleccione la que considere más adecuada a su punto de vista.

I. **Considera que la empresa es un buen lugar para trabajar.** () SI () NO

II. **Desarrollo y capacitación.**

1. El entrenamiento inicial que recibí lo preparó para hacer su trabajo. () SI () NO

2. Considera que se desarrolla al personal con más capacidad y mejor desempeño. () SI () NO

3. Recibió la oportunidad de desarrollarse en otras áreas. () SI () NO

4. El entrenamiento recibido es fácil de aplicar y le sirve para el desarrollo de su trabajo. () SI () NO

III. **Marca con una "X" el principal Motivo de la Separación de la empresa.**

1. () Retribución.

2. () Jefe Inmediato.

3. () Problemas personales.

4. () Condiciones de trabajo.

5. () Ambiente de trabajo.

IV. **Selecciona los 2 principales subtipos de Motivo de Baja.**

1. **Si el principal motivo de Baja es Retribución Selecciona 2 de los principales tipos**

a. Sueldo

b. Prestaciones

c. Comisiones

d. Esquema de pago

e. Descuentos personales (prestamos, infonavit, hipotecarios, pensión alimenticia, etc.)

2. **Si el principal motivo de Baja es Jefe Inmediato Selecciona 2 de los principales tipos**

a. Mal trato de jefe inmediato o Diferencias con jefe

b. Falta de supervisión jefe inmediato

c. Favoritismo de jefe

d. Falta de capacitación

e. No autoriza vacaciones

3. **Si el principal motivo de Baja es Problemas Personales Selecciona 2 de los principales tipos**

a. Enfermedad (personal o familiar)

b. Esposo (a) no la deja trabajar

c. No tiene quien cuide hijos

d. Continuar estudiando

e. Cambio de Residencia

4. **Si el principal motivo de Baja es Condiciones de trabajo Selecciona 2 de los principales tipos**

a. Problemas con el Horario

b. Problema con transporte

c. No le gusto el tipo de trabajo

d. Descuentos empresa (merma, diferencias inventario, sanciones por retardos, infracciones, deducible, perdida de activos, herramientas)

e. Falta de herramientas y equipo de trabajo (laptop, producto, uniforme de trabajo, sarteneta, promocionales, insumos, etc.)

f. Lugar de trabajo desagradable (edificio, lugar frío, lugar caliente, humedad)

g. Distancias de casa/trabajo

h. Problemas con el jefe de tienda

i. Problemas de Calidad

j. Falta de producto en tienda

5. **Si el principal motivo de Baja es Ambiente de Trabajo Selecciona 2 de los principales tipos**

a. Problema con compañeros

b. Acoso

c. Falta de reconocimiento

d. Falta de oportunidad de crecimiento

Fuente: Grupo BAFAR, 2023.

Ilustración 11

Entrevista de salida 5

Instrucciones:
 Lea cuidadosamente las preguntas y seleccione la que considere más adecuada a su punto de vista.

I. Considera que la empresa es un buen lugar para trabajar. (X) SI () NO

II. Desarrollo y capacitación.

1. El entrenamiento inicial que recibí lo preparó para hacer su trabajo. (X) SI () NO
 2. Considera que se desarrolla al personal con más capacidad y mejor desempeño. (X) SI () NO
 3. Recibió la oportunidad de desarrollarse en otras áreas. () SI (X) NO
 4. El entrenamiento recibido es fácil de aplicar y le sirve para el desarrollo de su trabajo. (X) SI () NO

III. Marca con una "X" el principal Motivo de la Separación de la empresa.

1. () Retribución.
 2. () Jefe Inmediato.
 3. (X) Problemas personales.
 4. () Condiciones de trabajo.
 5. () Ambiente de trabajo.

IV. Selecciona los 2 principales subtipos de Motivo de Baja.

1. **Si el principal motivo de Baja es Retribución Selecciona 2 de los principales tipos**

a. Sueldo
 b. Prestaciones
 c. Comisiones
 d. Esquema de pago
 e. Descuentos personales (prestamos, infonavit, hipotecarios, pensión alimenticia, etc.)

2. **Si el principal motivo de Baja es Jefe Inmediato Selecciona 2 de los principales tipos**

a. Mal trato de jefe inmediato o Diferencias con jefe
 b. Falta de supervisión jefe inmediato
 c. Favoritismo de jefe
 d. Falta de capacitación
 e. No autoriza vacaciones

3. **Si el principal motivo de Baja es Problemas Personales Selecciona 2 de los principales tipos**

a. Enfermedad (personal o familiar)
 b. Esposo (a) no la deja trabajar
 c. No tiene quien cuide hijos
 d. Continuar estudiando
 e. Cambio de Residencia

4. **Si el principal motivo de Baja es Condiciones de trabajo Selecciona 2 de los principales tipos**

a. Problemas con el Horario
 b. Problema con transporte
 c. No le gusto el tipo de trabajo
 d. Descuentos empresa (merma, diferencias inventario, sanciones por retardos, infracciones, deducible, pérdida de activos, herramientas)
 e. Falta de herramientas y equipo de trabajo (laptop, producto, uniforme de trabajo, sarteneta, promocionales, insumos, etc.)
 f. Lugar de trabajo desagradable (edificio, lugar frío, lugar caliente, humedad)
 g. Distancias de casa/trabajo
 h. Problemas con el jefe de tienda
 i. Problemas de Calidad
 j. Falta de producto en tienda

5. **Si el principal motivo de Baja es Ambiente de Trabajo Selecciona 2 de los principales tipos**

a. Problema con compañeros
 b. Acoso
 c. Falta de reconocimiento
 d. Falta de oportunidad de crecimiento

Fuente: Grupo BAFAR, 2023.

Ilustración 12

Entrevista de salida 6

Instrucciones:
 Lea cuidadosamente las preguntas y seleccione la que considere más adecuada a su punto de vista.

I. Considera que la empresa es un buen lugar para trabajar. () SI () NO

II. Desarrollo y capacitación.

1. El entrenamiento inicial que recibí lo preparó para hacer su trabajo. () SI () NO
 2. Considera que se desarrolla al personal con más capacidad y mejor desempeño. () SI () NO
 3. Recibió la oportunidad de desarrollarse en otras áreas. () SI () NO
 4. El entrenamiento recibido es fácil de aplicar y le sirve para el desarrollo de su trabajo. () SI () NO

III. Marca con una "X" el principal Motivo de la Separación de la empresa.

1. () Retribución.
 2. () Jefe Inmediato.
 3. () Problemas personales.
 4. () Condiciones de trabajo.
 5. () Ambiente de trabajo.

IV. Selecciona los 2 principales subtipos de Motivo de Baja.

1. **Si el principal motivo de Baja es Retribución Selecciona 2 de los principales tipos**
 a. Sueldo
 b. Prestaciones
 c. Comisiones
 d. Esquema de pago
 e. Descuentos personales (prestamos, infonavit, hipotecarios, pensión alimenticia, etc.)

2. **Si el principal motivo de Baja es Jefe Inmediato Selecciona 2 de los principales tipos**
 a. Mal trato de jefe inmediato o Diferencias con jefe
 b. Falta de supervisión jefe inmediato
 c. Favoritismo de jefe
 d. Falta de capacitación
 e. No autoriza vacaciones

3. **Si el principal motivo de Baja es Problemas Personales Selecciona 2 de los principales tipos**
 a. Enfermedad (personal o familiar)
 b. Esposo (a) no la deja trabajar
 c. No tiene quien cuide hijos
 d. Continuar estudiando
 e. Cambio de Residencia

4. **Si el principal motivo de Baja es Condiciones de trabajo Selecciona 2 de los principales tipos**
 a. Problemas con el Horario
 b. Problema con transporte
 c. No le gusto el tipo de trabajo
 d. Descuentos empresa (merma, diferencias inventario, sanciones por retardos, infracciones, deducible, perdida de activos, herramientas)
 e. Falta de herramientas y equipo de trabajo (laptop, producto, uniforme de trabajo, sarteneta, promocionales, insumos, etc.)
 f. Lugar de trabajo desagradable (edificio, lugar frío, lugar caliente, humedad)
 g. Distancias de casa/trabajo
 h. Problemas con el jefe de tienda
 i. Problemas de Calidad
 j. Falta de producto en tienda

5. **Si el principal motivo de Baja es Ambiente de Trabajo Selecciona 2 de los principales tipos**
 a. Problema con compañeros
 b. Acoso
 c. Falta de reconocimiento
 d. Falta de oportunidad de crecimiento

Fuente: Grupo BAFAR, 2023.

Ilustración 13

Entrevista de salida 7

Instrucciones:
 Lea cuidadosamente las preguntas y seleccione la que considere más adecuada a su punto de vista.

I. Considera que la empresa es un buen lugar para trabajar. (X) SI () NO

II. Desarrollo y capacitación.

1. El entrenamiento inicial que recibió lo preparó para hacer su trabajo. (X) SI () NO
 2. Considera que se desarrolla al personal con más capacidad y mejor desempeño. () SI (X) NO
 3. Recibió la oportunidad de desarrollarse en otras áreas. () SI (X) NO
 4. El entrenamiento recibido es fácil de aplicar y le sirve para el desarrollo de su trabajo. () SI (X) NO

III. Marca con una "X" el principal Motivo de la Separación de la empresa.

1. (X) Retribución.
 2. (X) Jefe Inmediato.
 3. () Problemas personales.
 4. (X) Condiciones de trabajo.
 5. (X) Ambiente de trabajo.

IV. Seleccione los 2 principales subtipos de Motivo de Baja.

1. **Si el principal motivo de Baja es Retribución Seleccione 2 de los principales tipos**
 a. Sueldo
 b. X Prestaciones
 c. X Comisiones
 d. Esquema de pago
 e. Descuentos personales (prestamos, infonavit, hipotecarios, pensión alimenticia, etc.)

2. **Si el principal motivo de Baja es Jefe Inmediato Seleccione 2 de los principales tipos**
 a. Mal trato de jefe inmediato o diferencias con jefe
 b. X Falta de supervisión jefe inmediato
 c. Favoritismo de jefe
 d. X Falta de capacitación
 e. No autoriza vacaciones

3. **Si el principal motivo de Baja es Problemas Personales Seleccione 2 de los principales tipos**
 a. Enfermedad (personal o familiar)
 b. Esposo (a) no la deja trabajar
 c. No tiene quien cuide hijos
 d. Continuar estudiando
 e. Cambio de Residencia

4. **Si el principal motivo de Baja es Condiciones de trabajo Seleccione 2 de los principales tipos**
 a. Problemas con el Horario
 b. X Problema con transporte
 c. No le gusto el tipo de trabajo
 d. Descuentos empresa (merma, diferencias inventario, sanciones por retardos, infracciones, deducible, perdida de activos, herramientas)
 e. X Falta de herramientas y equipo de trabajo (laptop, producto, uniforme de trabajo, sarteneta, promocionales, insumos, etc.)
 f. Lugar de trabajo desagradable (edificio, lugar frio, lugar caliente, humedad)
 g. Distancias de casa/trabajo
 h. Problemas con el jefe de tienda
 i. Problemas de Calidad
 j. Falta de producto en tienda

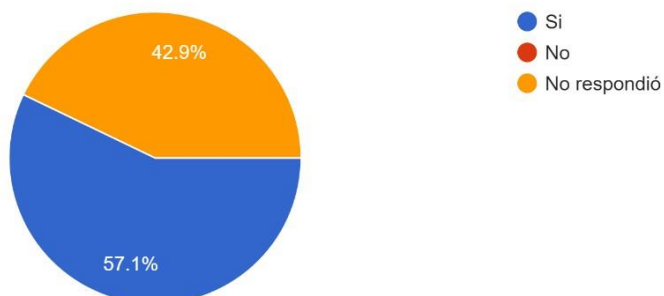
5. **Si el principal motivo de Baja es Ambiente de Trabajo Seleccione 2 de los principales tipos**
 a. Problema con compañeros
 b. Acoso
 c. X Falta de reconocimiento
 d. X Falta de oportunidad de crecimiento

Fuente: Grupo BAFAR, 2023.

3.7.2 Resultados de la encuesta de salida que aplica la empresa

Gráfica 8
Pregunta 1

1. Considera que la empresa es un buen lugar para trabajar.
7 respuestas

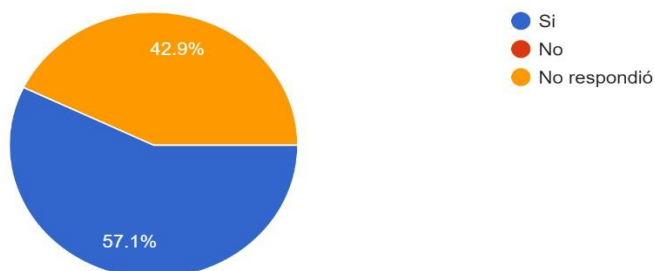


Fuente: Elaboración propia, 2023.

La respuesta de la primera pregunta arroja como resultado que el 57.1% de las personas que respondieron esta encuesta consideran que la empresa es un buen lugar a trabajar, mientras que el resto prefirió omitir su respuesta.

Gráfica 9
Pregunta 2

2. El entrenamiento inicial que recibió lo preparó para hacer su trabajo.
7 respuestas



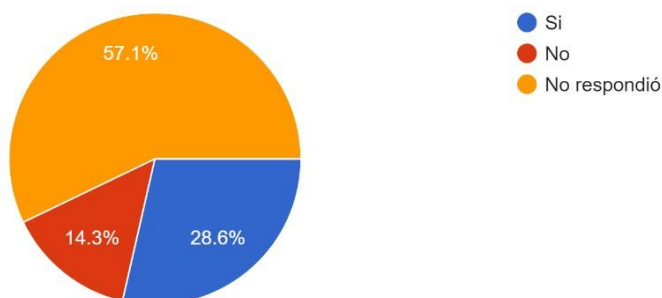
Fuente: Elaboración propia, 2023.

El resultado de la pregunta número 2 muestra que el 57.1% de los promotores si recibió una capacitación antes de comenzar con sus labores dentro de su lugar de trabajo mientras que el 42.9% omitió su respuesta.

Gráfica 10
Pregunta 3

3. Considera que se desarrolla al personal con más capacidad y mejor desempeño.

7 respuestas



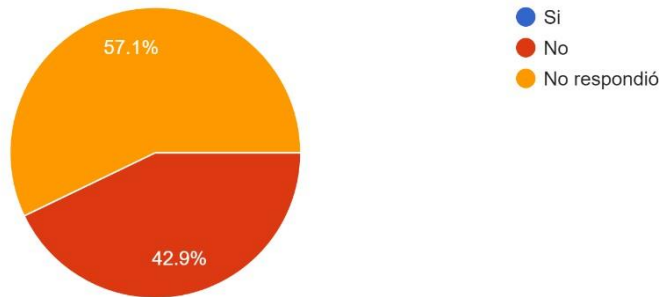
Fuente: Elaboración propia, 2023.

La pregunta número 3 no fue respondida por un 57.1% de los trabajadores, se desconoce la causa por la cual decidieron no responder, mientras que el 28.6% considera que si se debe desarrollar al personal con más capacidad y mejor desempeño.

Gráfica 11 Pregunta 4

4. Recibió la oportunidad de desarrollarse en otras áreas.

7 respuestas



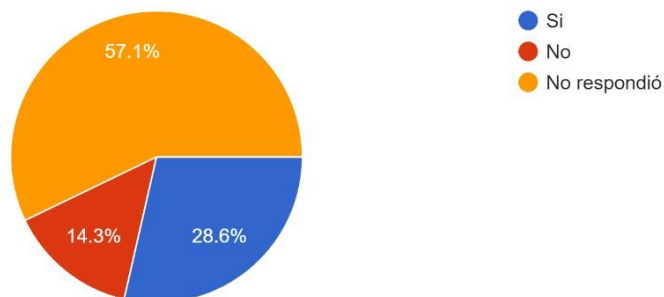
Fuente: Elaboración propia, 2023.

La pregunta número 4 no fue respondida por el 57.1%, pero el resto seleccionó un dictamen negativo, no tuvieron la oportunidad de desarrollarse en otras áreas, ya que no se consiguió su participación dentro de la banca de talento.

Gráfica 12 Pregunta 5

5. El entrenamiento recibido es fácil de aplicar y le sirve para el desarrollo de su trabajo.

7 respuestas

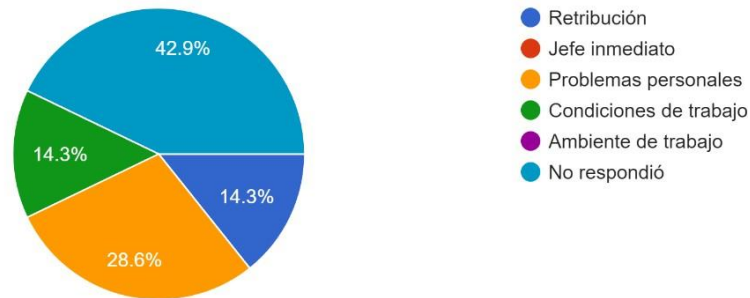


Fuente: Elaboración propia, 2023.

La pregunta número 5 no fue respondida por el 57.1% de los promotores, pero el 28.6% aceptó haber tenido una capacitación que ayudó a su desarrollo profesional.

Gráfica 13 Pregunta 6

6. ¿Cuál fue principal motivo de la Separación de la empresa?
7 respuestas

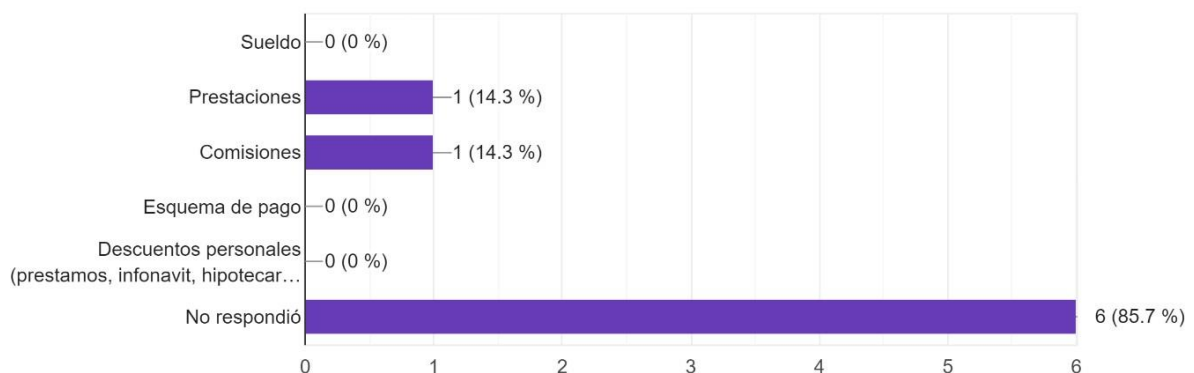


Fuente: Elaboración propia, 2023.

La pregunta número 6 arroja como resultado que el 42.9% de los promotores no respondió, ante esta situación el personal encargado de entregar estos kits de salida debería asegurarse de que las preguntas sean resueltas ya que ayudan a una mejora continua para la empresa y su capital humano, mientras que un 28.6% acepta que renunció por problemas personales.

Gráfica 14 Pregunta 7

7. Si el principal motivo de Baja es Retribución Selecciona 2 de los principales tipos
7 respuestas

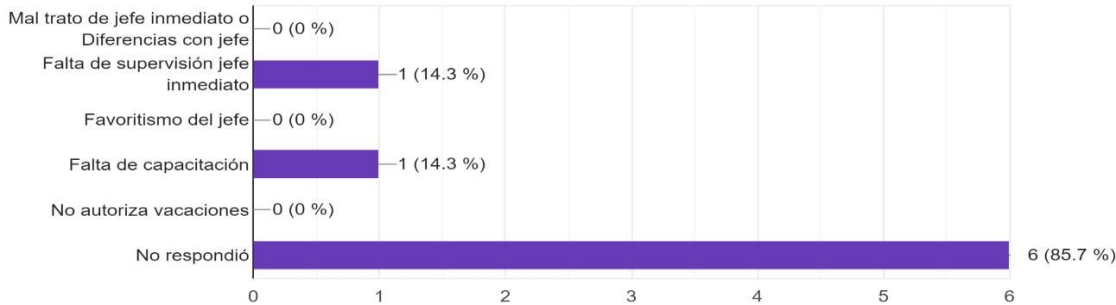


Fuente: Elaboración propia, 2023.

Esta pregunta brinda la oportunidad de seleccionar dos respuestas, pero lamentablemente el 85.7% de la promotoría no respondió, el resto aceptó que las prestaciones y comisiones fueron sus principales motivos de baja.

Gráfica 15
Pregunta 8

8. Si el principal motivo de Baja es Jefe Inmediato Selecciona 2 de los principales tipos
7 respuestas

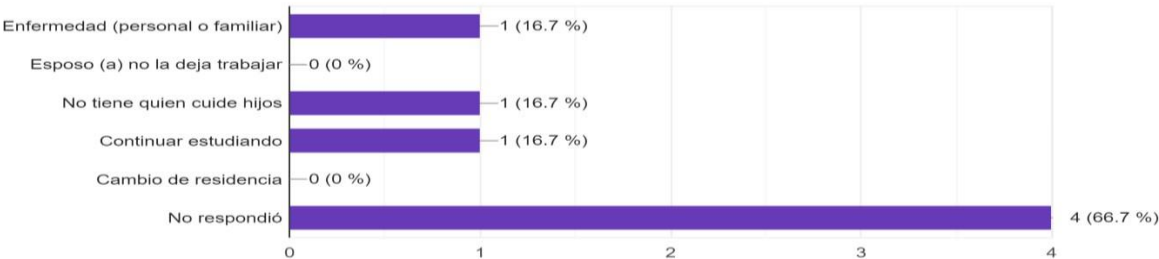


Fuente: Elaboración propia, 2023.

Esta pregunta brinda la oportunidad de seleccionar dos respuestas, pero lamentablemente el 85.7% de la promotoría no respondió, el resto optó por la falta de capacitación y supervisión por parte del jefe inmediato.

Gráfica 16
Pregunta 9

9. Si el principal motivo de Baja es Problemas Personales Selecciona 2 de los principales tipos
6 respuestas



Fuente: Elaboración propia, 2023.

La respuesta final que predomina la pregunta número 9 es de un 66.7% del personal que no respondió, mientras que las demás comparten un 16.7% y la respuesta es diferente por lo que no se tiene un dictamen claro.

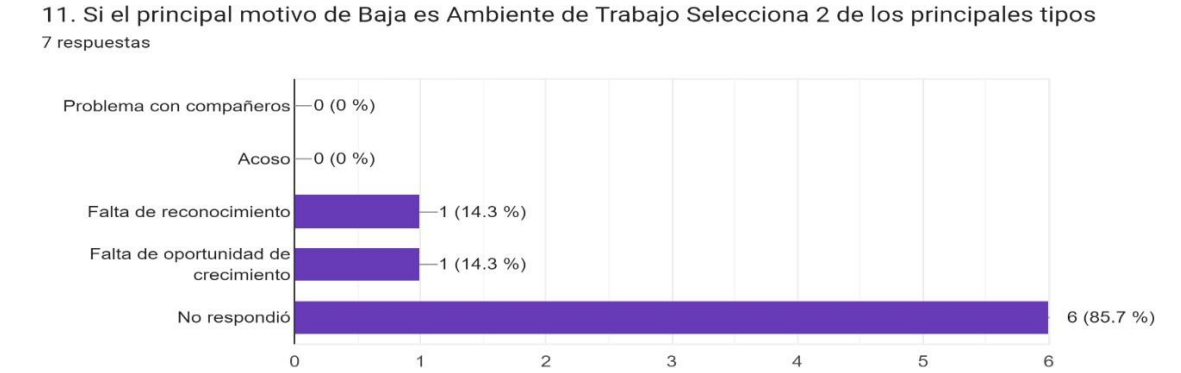
Gráfica 17
Pregunta 10



Fuente: Elaboración propia, 2023.

La pregunta número 10 aborda las condiciones de trabajo, el 71.4% no respondió, pero la segunda opción que más predomina es el problema con el transporte con un 28.6%.

Gráfica 18
Pregunta 11



Fuente: Elaboración propia, 2023.

La pregunta número 11 arroja como resultado que el 85.7% de los trabajadores no respondieron a esta interrogante, mientras que el 14.3% percibió que durante su estancia en la empresa no tuvo un reconocimiento por su trabajo y tampoco tuvo una oportunidad de crecimiento dentro de la empresa.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Resultados obtenidos

En este apartado se presenta un plan estratégico de Recursos Humanos que funge como capacitación para dicha área y el departamento de ventas, en específico para los supervisores del canal de autoservicios, que si bien el problema principal de las bajas de los promotores no es por la falta de capacitación de los lideres, si desencadena otros problemas.

Plan estratégico de Recursos Humanos

Presentación

El plan estratégico de Recursos Humanos, para el periodo de agosto – noviembre del año 2023 constituye un instrumento que determina las prioridades de la gestión de capital humano entre los supervisores, promotores y el departamento de RRHH.

La planeación estratégica es un proceso educativo estratégico organizado y sistemático durante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicos relacionados con el trabajo y cambia su actitud hacia la organización, el puesto o el entorno laboral.

Como parte integral del proceso de desarrollo del recurso humano, la formación significa, por un lado, un conjunto claro de condiciones y etapas encaminadas a la integración del empleado en su puesto en la organización, incrementando y manteniendo el cumplimiento, así como su desempeño personal y progreso en la profesión de la empresa.

El plan estratégico incluye temas puntuales que son recogidos mediante la observación y recopilación de datos que se llevó a cabo en la investigación previa.

I. Actividad de la empresa

Grupo Bafar es una empresa dedicada al sector de embutidos, cuenta con presencia en Estados Unidos, Japón, China, Centroamérica y el Caribe, en los últimos años ha ocupado el 3º lugar en el país a comparación de otras marcas.

II. Justificación

El trabajo en equipo de empleados motivados es la base de una organización exitosa. Estos aspectos constituyen dos fuerzas internas importantes para que las organizaciones alcancen un alto nivel de competitividad, de igual manera son una parte fundamental de la base sobre la que se construyen nuevos enfoques administrativos o de gestión.

El esfuerzo de una motivación laboral otorga la calidad del trato que reciben los trabajadores por parte de sus supervisores o gerentes, así como la confianza, el respeto y la atención de sus gerentes. El entorno laboral facilita o dificulta el desempeño del trabajo del individuo en base a como se maneje.

En algunos casos, dentro de las organizaciones no se aprovechan los incentivos como una forma de motivación, lo que impide lograr una posición más competitiva dentro del mercado. Por ello es necesario optimizar los servicios de consultoría empresarial, para cambiar actitudes y comportamientos dentro de la empresa.

III. Alcance

El presente plan estratégico de Recursos Humanos va dirigido primordialmente a todo el personal de dicho departamento y a los supervisores del canal de autoservicios, pero puede ser difundido dentro de todo el CEDIS del estado de Puebla.

IV. Fines del plan estratégico

La capacitación se realiza para contribuir a:

- Mejorar la convivencia entre los supervisores y sus subordinados.
- Disminuir la deserción de la promotoría al lograr conocer las causas por las cuales el personal abandonaría su puesto de trabajo mediante la confianza del supervisor y el promotor.
- Empoderar al departamento de Recursos Humanos y dejar en claro que la toma de decisiones a su cargo podrá perjudicar o favorecer futuras situaciones dentro de la organización.
- Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad.
- Buscar la manera en ayudar a la promotoría a tener un balance entre su vida personal y el trabajo dentro de las tiendas.

V. Objetivos del plan estratégico

Objetivo general

Transformar actitudes que contribuyan en un mejor clima laboral, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión.

Objetivos específicos

- Mejorar el desempeño individual atribuyendo en un proceso colectivo.
- Definir y especificar el perfil que los promotores requieren para cubrir el puesto.
- Brindar orientación e información relativa de los objetivos de la empresa a los trabajadores.

VI. Metas

Presentar el plan estratégico a la encargada del capital humano y lo pueda considerar como propuesta para una capacitación a sus subordinados y supervisores del canal de autoservicios del grupo Bafar de la empresa INTERCARNES S.A. de C.V.

VII. Estrategias

- Desarrollo de dialogo y exposición.
- Presentación de casos con problemas antes sucedidos para buscar una mejor solución.
- Creación de estrategias de trabajo para la resolución de caos prácticos que surgen frecuentemente.

VIII. Tipos, modalidades y nivel de capacitación

Tipo de capacitación

El tipo de capacitación que integra el plan estratégico de Recursos Humanos es preventivo, ya que se orienta a prever cambios que se producen dentro del personal, el objetivo es introducir con éxito nuevos métodos de trabajo y construir relaciones durante el proceso de desarrollo empresarial.

Modalidad

La modalidad es de complementación ya que en este punto se refuerza la información que el supervisor maneja, definir habilidades y conocimientos que el puesto requiere.

Niveles

Por cuestiones de tiempos de trabajo de supervisores y el personal de capital humano el nivel de capacitación es básico, pues se plantea en áreas específicas y proporciona conocimientos y habilidades requeridas para el desempeño en su puesto de trabajo.

IX. Acciones a desarrollar

Las actividades que se desarrollan en el plan estratégico de Recursos Humanos fueron seleccionados en base a la urgencia del capital humano, de acuerdo con los cambios internos y externos de la organización, y la aplicación de estrategias proactivas que aseguran la disponibilidad del personal dentro de la empresa.

Temas de capacitación

- Gestión de talento humano
- Deserción laboral
- Clima laboral
- Descripción de perfil de puesto de los promotores
- Conocimiento de la NOM-035-STPS

X. Recursos

Humanos

La presentación del plan estratégico se conforma por la jefa de Recursos Humanos del CEDIS de Puebla, quien con anticipación toma la plática y conoce el tema con ayuda de su Jefa regional la cual le brinda la oportunidad contactarla con el personal especializado de la empresa el cual tiene dominio de los temas a tratar para después compartírselo a los supervisores y ellos a sus promotores.

Materiales

Infraestructura: Por el momento no se cuenta con un espacio definido para la capacitación ya que ese espacio de trabajo se encuentra en mantenimiento, pero se recomienda que sea en la sala de juntas que se encuentra situada en el CEDIS.

Mobiliario y equipo: La sala de juntas cuenta con butacas, una TV, internet, pizarra e iluminación.

Documentos: Material de estudio y encuestas de evaluación al finalizar la capacitación.

XI. Financiamiento

El financiamiento para desarrollar este plan estratégico estará financiado por ingresos propios presupuestados de la empresa, aunque, la asistencia de los supervisores al CEDIS, es casi diaria, por lo tanto solo se necesitaría llegar a un acuerdo para que todos asistan el mismo día, por otro lado para lado si se presenta el plan a los promotores se puede utilizar la junta mensual que se realiza con el equipo. En caso de llegar a necesitar inversión la jefa de Recursos Humanos tendría que pedir el dinero a su supervisora.

XII. Actividades

Curso: Gestión de talento humano

Conferencia: Deserción laboral

Taller: Clima laboral

Explicación detallada sobre la descripción de puesto del promotor de barra

Conferencia: Sobre la Nom-035-STPS

Aplicación de cuestionarios para reforzar lo aprendido

A continuación, se presenta un modelo de plantilla sobre el clima laboral en la organización, las preguntas se seleccionaron en base a las necesidades de Bafar y se consideran el número necesario de incógnitas para llegar a una solución pertinente en caso de que las respuestas fueran negativas. De igual manera se presenta otro cuestionario para conocer si sus colaboradores reconocen los riesgos psicosociales y si se encuentran bajo estos efectos.

Plantilla para cuestionario sobre el Clima Laboral en Bafar

Criterios de valoración en donde 1 es "casi nunca" y 5 es "siempre", marcar con una "X" la casilla preferida.

	1	2	3	4	5
1	¿Considera que existe un buen ambiente de trabajo?				
2	¿Cuenta con la colaboración de sus compañeros de departamento?				
3	¿La relación con su jefe es buena?				
4	¿Conoce el código de Ética y Conducta de la organización?				
5	¿La comunicación interna en organización es una actividad permanente y planificada?				
6	¿Le resulta fácil comunicarse con directivos o personal de otras áreas administrativas?				
7	¿Cuenta con los materiales y recursos necesarios para realizar su trabajo?				
8	¿Está definido un protocolo de primeros auxilios y se disponen de medios para llevar a cabo?				
9	¿La carga mental del trabajo y el éster son un problema para usted?				
10	¿Se siente orgulloso de trabajar en la organización?				
11	¿Considera que la organización lo valora?				
12	¿Recibe información sobre su salario de base y beneficios?				
13	¿Considera que su trabajo está bien remunerado?				
14	¿Tiene autonomía para llevar a cabo su trabajo?				
15	¿Cree que las promociones internas se realizan de manera justa?				
16	¿Recibe información para actualizar los conocimientos de su trabajo?				
17	¿La organización le provee cursos de gestión del estrés y carga de trabajo?				
18	¿Su responsable se preocupa por mantener un buen clima en el equipo?				
19	¿La dirección alienta a que trabaje en equipo?				
20	¿Su responsable se preocupa por conocer sus necesidades e intereses?				
21	¿El nivel de exigencia de su jefe es adecuado?				
22	¿La compañía aprecia y valora sus ideas?				
23	¿La organización innova y mejora para ser el líder de su sector?				
24	¿Su trabajo es reconocido y valorado?				
25	¿Actualmente se encuentra satisfecho con su trabajo en la organización?				

Nombre y firma del colaborador

Cuestionario para trabajadores sometidos a factores de riesgo psicosociales

Nombre del trabajador:

Número de empleado:

Puesto:

Fecha de aplicación:

Marca la casilla que exprese lo que sientes ante las siguientes preguntas		Sí	No
1	¿Ha presenciado algún accidente que tenga como consecuencia una muerte, pérdida de un miembro de su familia o una lesión grave?		
2	¿Ha presenciado o sufrido alguna vez un asalto?		
3	¿Ha presenciado o sufrido alguna vez actos violentos que derivaron lesiones graves?		
4	¿Ha presenciado o sufrido alguna vez un secuestro o amenazas?		
5	¿Ha tenido recuerdos recurrentes sobre algún acontecimiento que le provoca malestares?		
6	¿Ha tenido sueño de carácter recurrente sobre el acontecimiento que le producen malestar?		
7	¿Se ha esforzado por evitar todo tipo de sentimiento, conversaciones o situaciones que le puedan recordar el acontecimiento?		
8	¿Usted ha evitado todo tipo de lugares, actividades o personas que motivan recuerdos del acontecimiento?		
9	¿Ha tenido dificultad para recordar alguna parte importante del evento?		
10	¿Ha disminuido su interés en sus actividades cotidianas?		
11	¿Se ha sentido alejado o distante de los demás?		
12	¿Ha notado que tiene dificultades para expresar sus sentimientos?		
13	¿Ha tenido la impresión de que su vida se va a acortar, es decir tiene futuro limitado?		
14	¿Ha tenido usted dificultades para dormir?		
15	¿Ha estado particularmente irritable o le han dado arranques de coraje?		
16	¿Ha tenido dificultades para encontrarse?		
17	¿Ha estado nervioso o constantemente en alerta?		
18	¿Se ha sobresaltado fácilmente por cualquier cosa?		

Nombre y firma del colaborador

Ilustración 14 Descripción de puesto promotor de barra



GRUPO BAFAR
RH.COMP.001-1

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:
PROMOTOR DE BARRA

DEPARTAMENTO	DIRECCIÓN	UNIDAD DE NEGOCIO	ID FUNCIÓN SAP
DIRECCIÓN COMERCIAL DPC	DIRECCIÓN DPC	DPC	50016786

1 OBJETIVO DEL PUESTO

Responsable de promocionar la venta, exhibición y rotación de los productos de la compañía, colocación de cartulíneo de ofertas de acuerdo con los programas comerciales, cuidar la existencia, merma y reporta desviaciones de calidad e impulsar el crecimiento de la tienda.

2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

```

graph TD
    JEFE[TIENDA] --> PROMOTOR[PROMOTOR DE BARRA]
    JEFE --> N/A1[N/A]
    PROMOTOR --> N/A2[N/A]
    PROMOTOR --> N/A3[N/A]
    
```

Cantidad de personas que le reportan: 0

3 FUNCIONES

NOMBRE DE LA FUNCIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN	% TIEMPO
Ejecutar venta	Ejecutar la venta por medio del rebanado, frenteo, degustación, charoleo, preciadore, asegurar cabeceras, ganar espacios y exhibiciones adicionales, asegurando el buen funcionamiento de las herramientas de ventas que le asigne su ejecutivo comercial.	25%
Impulsar productos	Impulsar los productos de valor (estratégicos granel y paquetería) y nuevos productos apoyado en campañas internas, promocionando las bondades del producto y precios.	25%
Cuidar mermas	Cuidar las mermas por medio de revisar el producto de fecha corta en la rotación diaria, fallas de calidad, la cantidad de puntas y tomar acciones alternativas para disminuir las mismas.	20%
Cuidar inventario	Cuidar el inventario del total de sus productos en tienda así como realizar la rotación adecuada y estar presente en la recepción de producto.	15%
Revisar y reportar	Revisar y reportar los productos, precios, eventos adicionales y campañas de la competencia en su tienda a su ejecutivo comercial (supervisor).	15%

4 PERFIL DEL PUESTO

REQUISITOS GENERALES:

RANGO DE EDAD: de: 18 a: 50 años **GÉNERO:** Indistinto **ESTADO CIVIL:** Indistinto

ÚLTIMO NIVEL DE ESTUDIOS: Secundaria **TÍTULO ACADÉMICO:** No aplica

POSGRADOS: ☐ Maestría ☐ Doctorado **ESPECIFIQUE:** No aplica

IDIOMA: No aplica **NIVEL DE DOMINIO:** No aplica **FRECUENCIA PARA VIAJAR:** No aplica

EXPERIENCIA LABORAL:

Fuente: Grupo BAFAR, 2018, pág1.

Área (general y/o específica):	Ventas	Atención a clientes	No aplica	No aplica
Tiempo (años):	1	1	No aplica	No aplica

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS PARA EL PUESTO:

Computacionales /Técnicos:	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Nivel de dominio:	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Equipos/Herramientas:	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Nivel de dominio:	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica

5 PERFIL DE COMPETENCIAS REQUERIDAS

COMPETENCIA	CLASIFICACIÓN DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA	NIVEL DE DOMINIO
Integridad	Puesto	Respeto por las otras personas, así como por sus propiedades, que despierta la confianza de los demás	2.6
Habilidad de venta	Corporativa	Disposición y aptitud para adquirir nuevos conocimientos y aplicarlos en su ámbito laboral.	2.3

MODELO DE COMPETENCIA: Operativo **PUESTO TIPO:** Operativo Comercial nivel 1

6 INCLUSIÓN LABORAL DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD

¿ESTE PUESTO PUEDE SER DESARROLLADO POR UNA PERSONA CON ALGUNA DE LAS SIGUIENTES DISCAPACIDADES?:

☐ **LIMITACIÓN MOTORA (CUELLO/TRONCO)** Trastornos de la curvatura de la columna vertebral. Ej.: cifosis, escoliosis, parálisis de la musculatura de esta región, etc.

☒ **LIMITACIÓN MOTORA (EXTREMIDADES):** Artritis, deformidad, acortamiento, parálisis, amputación parcial o total, incluso debiendo usar prótesis, silla de ruedas u otro equipo para poder desplazarse.

☐ **LIMITACIÓN VISUAL:** Personas con deficiencias de cualquier origen que afectan a la función visual (dificultad para ver, o ceguera total).

☐ **LIMITACIÓN AUDITIVA:** Personas con deficiencias de cualquier origen que afectan a la función auditiva (dificultad para oír, o sordera total).

☐ **LIMITACIÓN DEL HABLA:** Personas con deficiencias de cualquier origen que afectan a la función del habla (dificultad o utilizar comunicación no verbal).

7 RELACIONES DE TRABAJO

TIPO	#	DEPARTAMENTO / PUESTO	MOTIVO DE LA RELACIÓN
RELACIONES INTERNAS	1	Ejecutivo comercial	Seguimiento y avance de ventas, inventarios, control de decomisos, objetivos semanales.
	2	Capital humano	Incidencias de asistencia, cursos y resultados de concursos.
	3	Jefe de ventas	Juntas mensuales revisión y avance de ventas así como metas y objetivos.
	4		
RELACIONES EXTERNAS	1	Jefe de departamento tiendas cliente	Definición de horarios semanales, roles de descanso y revisión de indicadores internos de tienda.
	2		
	3		
	4		
CLIENTES INTERNOS	1	No aplica	No aplica
	2		
	3		
	4		

8 AUTONOMÍA EN LA TOMA DE DECISIONES

#	PROCESO	IMPACTO
1	Volúmen de venta	Unidad de negocio
2	Control de decomisos	Unidad de negocio

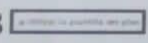
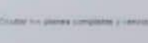
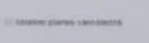
9 SISTEMAS

Fuente: Grupo BAFAR, 2018, pág2.

PERMISOS		HARDWARE	SOFTWARE
CATEGORIA	PERMISO		
E-MAIL	E/S INTERNO	NO APLICA	SAP RH
IMPRESIÓN	BLANCO Y NEGRO		
LLAMADAS TELEFÓNICAS	EXTENSIÓN LOCALES		

10 HERRAMIENTAS DE TRABAJO	
UNIFORMES	
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN
2	Bata
2	Mandil
2	Cachucha
2	Playera multimarcas
	Cubrebocas

11 INDICADORES SCORECARD		
ID MEDIBLE	NOMBRE DEL MEDIBLE	PESO (%)
	Venta volumen	40%
	Ventas estratégicas granel	15%
	Ventas estratégicas paquetería	15%
	Decomisos	30%

12 DESARROLLO	
 ¿Cómo asignar tu plan de carrera? Sigue estos sencillos pasos: 1 Factor Talento 2    3    4 Busca el nombre del plan o bien selecciona la dirección o división a la que perteneces. 5 Selecciona el Plan de carrera 6 Dirígete al final de la página y da clic en "enviar" para asignarlo. 7 Da seguimiento a través de tu perfil en "Instantáneas" ID de plan de capacitación:	Plan de carrera correspondiente: Comercial - Promotor Plantillas Buscar Enviar Cancelar

Elaborado por:

Atracción de talento Capital humano operaciones Jefe directo del puesto Experto del área

Alineación Compensaciones Universidad bafar

Fecha de elaboración: 15-nov-18

Fuente: Grupo BAFAR, 2018, pág3.

Se recomienda implementar las dos plantillas de encuesta anteriores después de terminar con la capacitación para conocer más los intereses e inquietudes que pudieran tener los participantes en el desarrollo de este plan estratégico. Por otro lado, se agrega la descripción de puesto del promotor de barra, ya que si se le entrega a los trabajadores cuando firman su contrato, pero no lo leen, lo que hace que después tengan dudas sobre sus funciones, pagos y comisiones.

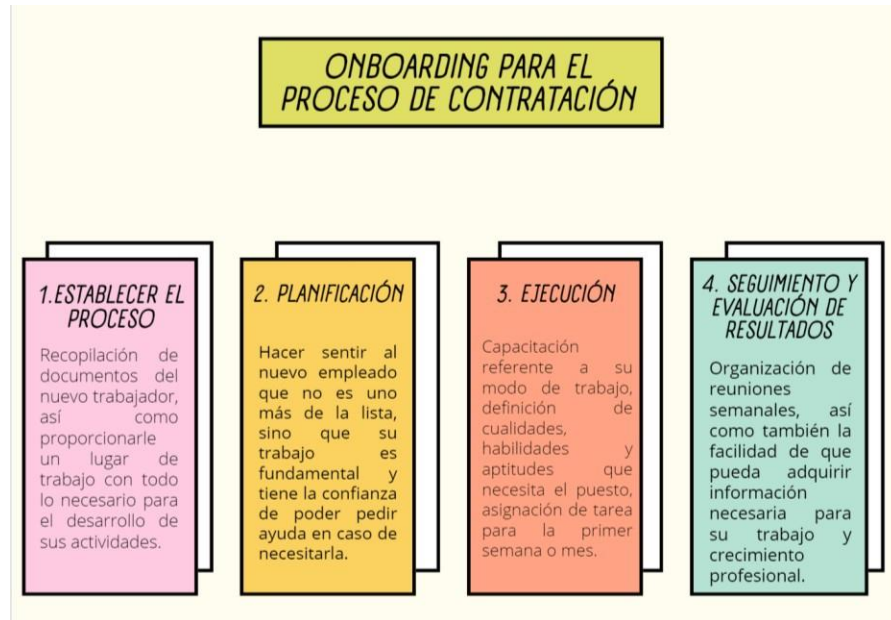
No se agregó la información sobre los temas a tratar ya que la empresa cuenta con documentos para llevar a cabo capacitaciones con ese contenido, sin embargo, no fue posible acceder a ellos puesto que se manejan como documentos confidenciales que solo pueden manipular los jefes de Recursos Humanos, por lo tanto la recolección de información de los temas a tratar se deja en manos de la empresa y se recomienda actualizar la información en caso de ser necesario.

Como se manejaba en un principio, es muy importante que solo el área de Recursos Humanos sea el encargado de reclutar al futuro personal que cubra las vacantes de promotoría, pues solo así se cumplirán las etapas de este proceso y así se evita contrataciones de personal no apto para el puesto.

Es fundamental que las empresas estén a la vanguardia en aspectos tecnológicos, siempre es mejor tener nuevas técnicas para emplearlas y hacer el trabajo más fácil y eficiente, es por ellos que se realiza una plantilla de Onboarding para que sea empleada cuando se contrata a un nuevo trabajador, esto ayuda a realizar el trabajo de manera ordenada y por etapas.

Ilustración 15

Onboarding



Fuente: Elaboración propia, 2023.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

5.1 Conclusiones del proyecto, recomendaciones y experiencia profesional adquirida

La finalidad de este trabajo de investigación fue conocer el principal motivo de la deserción del personal de promotoría del canal de autoservicios de Grupo Bafar en la empresa INTERCARNES S.A. de C.V., el proyecto se desarrolló dentro del área de Recursos Humanos y parte del departamento de ventas, durante el proceso de desarrollo se tuvo acceso a casi toda la información requerida y se contó con el apoyo para recolectar los que se necesitaban y llegar a una respuesta concreta.

Se demostró que el prestarle atención a temas como el clima laboral, la gestión de talento humano, valorar a los trabajadores y brindarles apoyo en temas personales, puede lograr disminuir la deserción por parte de los promotores, ya que estos solo buscan una solución a sus problemas que ellos mismos no pueden darle.

Es importante que la empresa cuente con un plan estratégico para que la gerencia cumpla con los requisitos organizacionales y logre el desarrollo de sus objetivos de la mano con la estabilidad de su equipo de trabajo.

5.2 Conclusiones relativas a los objetivos específicos

- Se observó el proceso de reclutamiento y selección del personal durante las contrataciones de nuevo personal.
- Se analizaron las causas de la deserción laboral del personal de promotoría mediante la recaudación de datos estadísticos y la aplicación de un diagrama de Ishikawa.
- Durante las pláticas mensuales que llevan a cabo los supervisores con los promotores se dio a conocer a los trabajadores que por cuestiones ajenas a ellos y para cubrir puestos de trabajo con alta demanda en las tiendas son trasladados a otros sectores.
- Se realizó un plan estratégico de Recursos Humanos en donde se priorizan temas de importancia para el jefe de Capital Humano, Supervisores de autoservicios y el personal de la promotoría.
- Se elaboró una plantilla de Onboarding para que se aplique en nuevas contrataciones y el resultado sea positivo.

5.3 Conclusiones relativas al objetivo general

Se elaboró un plan estratégico de Recursos Humanos en base a las necesidades que fueron reflejadas durante la recolección de datos en las encuestas, la planificación permitió identificar limitaciones que se convirtieron en nuevas oportunidades y fortalezas al momento de gestionar a su capital humano y en la manera de ayudarlos a resolver sus problemas que en algunos casos los llevan a renunciar.

5.4 Conclusión de la hipótesis

Dentro de las hipótesis se descarta H_0 y H_i , se toma H_a , ya que las encuestas arrojan como resultado que la deserción del personal no es por falta de capacitación a sus supervisores sino, que existen factores personales que los llevan a tomar esta decisión, aunque es conveniente que los supervisores tengan el conocimiento necesario para brindarles orientación a sus subordinados en cuestiones personales y que el detonante sea su trabajo.

5.5 Aportaciones originales

Las aportaciones originales que distinguen a esta investigación se enfocan principalmente en la aplicación de métodos y diagramas que la empresa desconocía, en tanto a esto, se les demostró como desarrollarlos para problemas futuros, pues son de gran ayuda y dan resultados concretos.

Por otro lado, se concientizo a los supervisores sobre la importancia de tener un equipo motivado y enfocado, solo así se puede obtener un trabajo en conjunto, donde los promotores no solo sean máquinas de trabajo, sino que disfruten su jornada laboral, teniendo en consideración de que, si en algún momento necesitan el apoyo de su jefe, este va a ayudarlos.

5.6 Limitaciones del modelo planteado

Dentro de las limitantes se encuentra la falta de tiempo para poder desarrollar este proyecto, ya que con el paso de los días se iban encontrando nuevas cuestiones que ya no estaban al alcance para ser investigadas y encontrar una posible solución a largo plazo.

La falta de comunicación por parte de los departamentos involucrados limitó la obtención de más información que beneficiara al resultado final.

La ausencia de motivación y el miedo del personal de promotoría para responder sobre sus necesidades e inconvenientes dentro de sus puestos de trabajo.

5.7 Recomendaciones

Es recomendable aplicar la planeación estratégica las veces que sea necesaria para una mejora continua, si bien este trabajo podría no tener fin ya que siempre se podrán encontrar nuevos objetivos y alternativas para un cambio con un bien común.

No obstante, utilizar las juntas mensuales en donde se reúnen el jefe de Recursos Humanos, el jefe de Ventas de Autoservicio, los supervisores y el personal de promotoría como un lugar de convivencia para tratar no solo temas de sus ventas, sino también de cómo se encuentra el equipo de trabajo, no es posible resolver todos los problemas que a las personas les inquietan pero el hacerlos sentir apoyados por su lugar de trabajo es una motivación que se verá reflejada en su desarrollo profesional.

Impulsar a los trabajadores para que puedan tener una promoción de puesto haría que se motiven y quieran completar sus cursos y sean partícipes de la banca de talento.

CAPÍTULO VI

COMPETENCIAS

DESARROLLADAS

6.1 Competencias desarrolladas

- Planificación de actividades para desarrollarlas con el equipo de trabajo involucrado de manera programada y ordenada.
- Comprensión sistemática dentro del campo de estudio y progreso para el manejo de habilidades y métodos de investigación.
- Capacidad de comunicación dentro y fuera de la empresa, con los distintos departamentos y trabajadores, resolviendo dudas personales y profesionales.
- Identificación de problemas mediante la observación en las distintas áreas de la empresa para dar una solución pertinente.
- Crítica y defensa intelectual basada en la recopilación de datos estadísticos con soluciones sustanciales.
- Manejo de actividades que implican el trabajo en equipo con personal de otros departamentos.
- Implementar conocimientos propios para las tareas demandadas que el trabajo demanda.
- Crear soluciones ante los problemas que surgen de manera inesperada, los cuales deben resolverse inmediatamente.

CAPÍTULO VI

FUENTES DE INFORMACIÓN

7.1 Fuentes de información

Aguilera, C. (28 de junio de 2023). Blog de E-learning. Obtenido de <https://www.ispring.es/blog/gestion-talento-humano>

Alberto. (5 de septiembre de 2023). Blog de Recursos Humanos de Bizneo HR: práctico y actual.

Arcoya, E. (11 de marzo de 2022). IEBS. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/como-hacer-un-plan-estrategico-de-recursos-humanos-recursos-humanos/>

BAFAR, G. (s.f.). Obtenido de <https://grupobafar.com/quienes-somos/mision-vision-y-valores/>

Gutierrez, D. I. (25 de enero de 2015). Expresiones UDLAP. Obtenido de http://contexto.udlap.mx/wp-content/uploads/2016/09/EX_GT_260115.pdf

Hernández, M. H. (8 de noviembre de 2021). Linkedin. Obtenido de <https://es.linkedin.com/pulse/planificaci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-de-recursos-humanos-hern%C3%A1ndez-hern%C3%A1ndez>

INTERCARNES S.A. DE C.V. (2020). indeed. Obtenido de <https://mx.indeed.com/cmp/Intercarnes-Sa-De-Cv>

Licari, S. S. (16 de mayo de 2023). Hubspot. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/service/proceso-onboarding>

Moreno, J. (20 de enero de 2023). HubSpot. Obtenido de ¿Qué es la selección de personal? Técnicas, tipos y proceso: <https://blog.hubspot.es/service/seleccion-de-personal>

Nuño, P. (2017). Diagrama de Ishikawa. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/diagrama-de-ishikawa.html>

- PandapéHR. (30 de junio de 2023). Pandapé. Obtenido de <https://www.pandape.com/blog/rotacion-personal/>
- Paz, F. I. (2018). Rotación de Personal y Clima Organizacional. Campus de Quetzaltenango, Quetzaltenango. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjrce/2018/05/43/Macario-Fredy.pdf>
- Polo Góngora, A. M. (2023). Deserción del personal y la gestión del talento humano en los call centers de la ciudad de Barranquilla. Corporación Universidad de la Costa. Obtenido de <https://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/10294>
- Riquelme Leiva, M. (diciembre de 2016). FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa. Santiago, Chile. Obtenido de <https://www.analisisfoda.com/>
- Robbins, S. &. (2017). Comportamiento Organizacional (17 va ed.). Pearson Hispanoamericana. Obtenido de <https://www.pearsoneducacion.net/mexico/tienda-online/comportamiento-organizacional-17ed-ebook>
- Rodriguez, J. (junio de 2021). 5 porqués: definición, aplicación y ejemplos. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/sales/5-porques>
- Rodriguez, J. (13 de febrero de 2023). HubSpot . Obtenido de <https://blog.hubspot.es/sales/diagrama-ishikawa>
- Stoneway. (24 de septiembre de 2021). Selección de personal. Importancia de la calidad del proceso - Reclutamiento y selección de personal. Obtenido de <https://stoneway.com.mx/blog/seleccion-de-personal/#:~:text=El%20proceso%20de%20selecci%C3%B3n%20es,el%20logro%20de%20sus%20metas.>

Vázquez, A. E. (16 de noviembre de 2021). Bafar, una marca de embutidos, quesos, nueces y mucho más. The Point - La revista online del Marketing. Obtenido de <https://thepoint.com.mx/2021/11/16/bafar-una-marca-de-embutidos-quesos-nueces-y-mucho-mas/>

CAPÍTULO VIII

ANEXOS

Anexo 1

Dictamen de liberación del proyecto de tesis por parte de la asesora y la comisión revisora asignada por la institución.

Ilustración 16 Dictamen de liberación del proyecto de tesis

 **EDUCACIÓN**
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

 **INSTITUTO TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO**

Instituto Tecnológico Superior de Teziutlán

Asunto: **Asignación de Asesor(a), Comisión Revisora, Entrega de Trabajo Profesional y Dictamen**

Teziutlán, Puebla, **03/enero/2024**

Asesor(a): **LUISA ANGELICA VIÑAS MEZA**
Integrante de Comisión Revisora: **ARIADNA CABRERA RAMIREZ**
Integrante de Comisión Revisora: **CYNTHIA MARGARITA LUNA RICAÑO**
Presentes

Por este medio me permito informar que ha sido asignado como asesor(a) y comisión revisora del trabajo profesional que se convertirá en Tesis de:

Alumno(a): **COLIO LOZANO SOFIA GUADALUPE**
Apellido paterno/materno/nombre (s)

Número de Control: **19TE0023** Licenciatura o Posgrado: **INGENIERIA EN GESTION EMPRESARIAL**

Plan: **2009** Correo Electrónico: **L19TE0023@TEZIUTLAN.TECNM.MX**

Cuyo tema es: **PLAN ESTRATEGICO PARA LA DISMINUCION DE LA DESERCCION DE PROMOTORIA EN LA EMPRESA INTERCARNES S.A. DE C.V.**

25 palabras (máximo)

Se ha enviado a su correo institucional el trabajo profesional o de grado, por lo cual la comisión revisora tendrá 5 días hábiles para realizar las observaciones al alumnado, el(la) interesado(a) tendrá igualmente 5 días para corregir y las enviará al correo electrónico institucional de la comisión revisora, agradezco de antemano su valioso apoyo en esta importante actividad para la formación profesional de licenciatura o de posgrado de nuestro alumnado egresado.

Dictamen de Comisión Revisora, Aprobación de Impresión o Grabación y Autorización para subirla al Repositorio del TecNM

Siendo el día: **31 de enero de 2024** se reunieron los miembros de la comisión para revisar el trabajo asignado y una vez analizado se decidió liberarlo y aprobarlo para su grabación y programación de examen profesional.

LUISA ANGELICA VIÑAS MEZA
Nombre y Firma del(ia) Asesor(a)

ARIADNA CABRERA RAMIREZ
Nombre y Firma de integrante de la Comisión Revisora

CYNTHIA MARGARITA LUNA RICAÑO
Nombre y Firma de integrante de la Comisión Revisora

MYRIAM SANCHEZ PEREZ
Subdirección Académica

R08/06/2023
Folio:4

GOBIERNO DEL ESTADO
S.E.P.
INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE TEZIUTLÁN
SUBDIRECCIÓN ACADÉMICA

F-SAC-18

Fracción I y II s/n Aire Libre, Teziutlán, Puebla, C.P. 73960 Tels. 231 311 4000 / 4001 / 4002 / 4003
e-mail: itsteziutlan@hotmail.com | www.teziutlan.tecnm.mx

2024
Felipe Carrillo
PUERTO
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

Fuente: Instituto Tecnológico Superior de Teziutlán, 20204.

Anexo 2

Autorización del sustentante para que la obra realizada pueda ser publicada y consultada de manera electrónica.

Ilustración 17
Carta de autorización para la consulta y publicación electrónica del trabajo de investigación

Tecnológico Nacional de México
Instituto Tecnológico Superior de Teziutlán

CARTA DE AUTORIZACIÓN DEL(LA) AUTOR(A) PARA LA CONSULTA Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

El que suscribe:

	SOFÍA GUADALUPE	COLIO	LOZANO
--	------------------------	--------------	---------------

Con Número de Control: **19TE0023**

Perteneciente al Programa Educativo: **INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

Por este conducto me permito informar que he dado mi autorización para la consulta y publicación electrónica del trabajo de investigación en los repositorios académicos.

Registrado con el producto: **TESIS**

Cuyo Tema es:

Plan estratégico para la disminución de la deserción de promotoría en la empresa INTERCARNES S.A. de C.V.

Correspondiente al periodo:
AGOSTO-DICIEMBRE 2023

Y cuyo(a) director(a) de tesis es:
D.E. LUISA ANGELICA VIÑAS MEZA

ATENTAMENTE


Sofia Guadalupe Colio Lozano
Nombre y firma

Fecha de emisión: **30/01/2024**
c.c.p. Subdirección Académica

Fuente: Instituto Tecnológico Superior de Teziutlán, 2024.

Anexo 3

Ilustración 18 Licencia de uso de obra

LICENCIA DE USO OTORGADA POR Sofía Guadalupe Colio Lozano, de nacionalidad Mexicana, mayor de edad, con domicilio ubicado en la calle Juan de la Luz Enríquez No.704 Colonia Centro Tlapacoyan, Veracruz, en mi calidad de titular de los derechos patrimoniales y morales y autor(a) de la tesis denominada "Plan estratégico para la disminución de la deserción de promotoría en la empresa INTERCARNES S.A. de C.V." en adelante "LA OBRA" quien para todos los fines del presente documento se denominará "EL(LA) AUTOR(A) Y/O EL(LA) TITULAR", a favor del Instituto Tecnológico Superior de Teziutlán del Tecnológico Nacional de México, la cual se registrará por las cláusulas siguientes:

PRIMERA -OBJETO: "EL(LA) AUTOR(A) Y/O EL(LA) TITULAR", mediante el presente documento otorga al Instituto Tecnológico Superior de Teziutlán del Tecnológico Nacional de México, licencia de uso gratuita e indefinida respecto de "LA OBRA", para almacenar, preservar, publicar, reproducir y/o divulgar la misma, con fines académicos, por cualquier medio en forma física y a través del repositorio institucional y del repositorio nacional, éste último consultable en la página: (<https://www.repositorionacionalcti.mx/>).

SEGUNDA - TERRITORIO: La presente licencia se otorga, de manera no exclusiva, sin limitación geográfica o territorial alguna, de manera gratuita e indefinida.

TERCERA -ALCANCE: La presente licencia contempla la autorización para formato uso de "LA OBRA" en cualquier formato o soporte material y se extiende a la utilización, de manera enunciativa más no limitativa a los siguientes medios: óptico, magnético, electrónico, virtual (en red), mensaje de datos o similar, conocido o por conocerse.

CUARTA – EXCLUSIVIDAD: La presente licencia de uso aquí establecida no implica exclusividad en favor del Instituto Tecnológico Superior de Teziutlán; por lo tanto, "EL(LA) AUTOR(A) Y/O EL(LA) TITULAR" conserva los derechos patrimoniales y morales de "LA OBRA", objeto del presente documento.

QUINTA – CRÉDITOS: El Instituto Tecnológico Superior de Teziutlán y/o el Tecnológico Nacional de México reconoce que "EL(LA) AUTOR(A) Y/O EL(LA) TITULAR" es el(la) único(a), primigenio(a) y perpetuo(a) titular de los derechos morales sobre "LA OBRA"; por lo tanto, siempre deberá otorgarle los créditos correspondientes por la autoría de la misma.

SEXTA – AUTORÍA: "EL(LA) AUTOR(A) Y/O EL(LA) TITULAR" manifiesta ser el(la) único(a) titular de los derechos de autor que derivan de "LA OBRA" y declara que el material objeto del presente fue realizado por él(ella), sin violentar o usurpar derechos de propiedad intelectual de terceros; por lo tanto, en caso de controversia sobre los mismos, se obliga a ser el(la) único(a) responsable. Dado en la Ciudad de Teziutlán, Puebla, a los treinta días del mes enero de 2024.

"EL(LA) AUTOR(A) Y/O
EL(LA) TITULAR",



Sofía Guadalupe Colio Lozano
Nombre y Firma

"EL INSTITUTO TECNOLÓGICO
SUPERIOR DE TEZIUTLÁN"



Arminda Juárez Arroyo
Directora General
Nombre, Firma y Sello

ESTADOS UNIDOS MEXICANOS
GOBIERNO DEL ESTADO
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
INSTITUTO TECNOLÓGICO
SUPERIOR DE TEZIUTLÁN
DIRECCIÓN GENERAL

Fuente: Instituto Tecnológico Superior de Teziutlán, 2024.

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1	13
Ilustración 2	14
Ilustración 3	14
Ilustración 4	43
Ilustración 5	45
Ilustración 6	49
Ilustración 7	65
Ilustración 8	66
Ilustración 9	67
Ilustración 10.....	68
Ilustración 11.....	69
Ilustración 12.....	70
Ilustración 13.....	71
Ilustración 14.....	89
Ilustración 15.....	93
Ilustración 16.....	105
Ilustración 17	106
Ilustración 18.....	107

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

Diagrama 1	15
Diagrama 2	24
Diagrama 3	50
Diagrama 4	51

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	51
Tabla 2	55

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1	60
Gráfica 2	61
Gráfica 3	61
Gráfica 4	62
Gráfica 5	63
Gráfica 6	63
Gráfica 7	64
Gráfica 8	72
Gráfica 9	72
Gráfica 10	73
Gráfica 11	74
Gráfica 12	74
Gráfica 13	75
Gráfica 14	75
Gráfica 15	76
Gráfica 16	76
Gráfica 17	77
Gráfica 18	77