

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v4i2.972>

Factores Determinantes de la Rotación de Personal en Novus-Globe, Nuevo Laredo, México 2023: Un Estudio Científico

Determining Factors of Employee Turnover at Novus-Globe, Nuevo Laredo, Mexico 2023: A Scientific Study

Juana Alicia Barrera Luna

Alicia_barreraluna@yahoo.com.mx
Instituto Universitario de Iberoamérica
Nuevo Laredo, Tamaulipas - México

Erika Darzee Estrada García

stradaerika78@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-8414-9520>
Instituto Universitario de Iberoamérica
Veracruz – México

Artículo recibido: 28 de julio de 2023. Aceptado para publicación: 11 de agosto de 2023.
Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

Resumen

La rotación de personal en las empresas ha surgido como un desafío crucial en la actualidad, y comprender las causas detrás de esta problemática se ha convertido en una tarea fundamental para los departamentos de recursos humanos. La capacidad de realizar un diagnóstico para identificar las razones por las cuales los empleados abandonan sus puestos de trabajo, así como elaborar planes de acción efectivos para retener al personal clave, se ha vuelto de vital importancia para las organizaciones. Esta investigación se adentra en las causas que llevan a un empleado a abandonar su empleo, centrándose en dos aspectos principales: la falta de compromiso (engagement) y un proceso de retención deficiente. Además, se exploran las diferencias en los estilos de liderazgo que también influyen en la decisión de los colaboradores de buscar nuevas oportunidades laborales en busca de satisfacción más allá de lo económico. Se reconoce que somos seres sociales y una vez satisfechas nuestras necesidades básicas (fisiológicas y de seguridad), buscamos un sentido de pertenencia. El objetivo de este estudio es proporcionar a las empresas herramientas y conocimientos para encontrar formas efectivas de retener al personal. Se propone realizar un diagnóstico como punto de partida, permitiendo a las compañías comprender las causas subyacentes y tomar medidas adecuadas para abordar la rotación de personal. Al identificar los factores clave que influyen en la retención, las organizaciones podrán implementar estrategias que promuevan un compromiso más sólido y satisfagan las necesidades de pertenencia de sus empleados.

Palabras clave: rotación de personal, compromiso, retención de personal, liderazgo, necesidades sociales

Abstract

Employee turnover in companies has emerged as a crucial challenge today, and understanding the underlying causes of this issue has become a fundamental task for human resources departments. The ability to conduct a diagnosis to identify the reasons why employees leave their positions, as well as develop effective action plans to retain key personnel, has become vital for organizations. This research delves into the causes that lead an employee to leave their job, focusing on two main aspects: lack of engagement and an inadequate retention process. Additionally, differences in leadership styles that also influence employees' decision to seek new job opportunities beyond financial reasons are explored. It is recognized that as social beings, once our basic needs (physiological and safety) are met, we seek a sense of belonging. The objective of this study is to provide companies with tools and knowledge to find effective ways to retain employees. A diagnosis is proposed as a starting point, enabling companies to understand the underlying causes and take appropriate measures to address employee turnover. By identifying key factors that influence retention, organizations can implement strategies that promote stronger engagement and meet their employees' belonging needs.

Keywords: employee turnover, engagement, employee retention, leadership, social needs

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons . 

Como citar: Barrera Luna, J. A. & Estrada García, E. D. (2023). Factores Determinantes de la Rotación de Personal en Novus-Globe, Nuevo Laredo, México 2023: Un Estudio Científico. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 4(2), 5143–5156. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i2.972>

INTRODUCCIÓN

La rotación de personal en las empresas es un desafío cada vez más relevante que afecta su estabilidad y rendimiento. La comprensión de las causas detrás de este fenómeno se ha vuelto fundamental para los departamentos de recursos humanos. En este contexto, el presente estudio se centra en investigar los factores que han contribuido a la alta rotación de personal en Novus-Glove, S.A. de C.V., ubicada en Nuevo Laredo, Tamaulipas, México.

La inestabilidad laboral es un problema común en la economía actual y tiene consecuencias negativas para cualquier organización (OIT, 2019). Esto se vuelve especialmente preocupante cuando resulta difícil cubrir puestos iniciales poco atractivos con una remuneración relativamente baja. En muchos casos, la selección inadecuada de personal debido a la presión por cumplir con métricas puede llevar a un alto índice de rotación.

En la ciudad de Nuevo Laredo, la industria maquiladora representa un porcentaje significativo de empleos, lo que convierte la alta rotación en un tema de preocupación generalizada debido a la percepción de falta de estabilidad laboral en la comunidad (De la Garza, 2012). Ante esta situación, se ha realizado un análisis exhaustivo de las causas que contribuyen a esta problemática, así como la implementación de medidas para reducir el problema en Novus-Globe.

En el transcurso de este estudio, se ha llevado a cabo un análisis histórico de renuncias voluntarias anteriores para identificar características clave de los candidatos afines al puesto solicitado. Se ha reconocido que la responsabilidad de abordar la rotación de personal recae no solo en el departamento de Recursos Humanos, sino también en el área responsable del personal operativo. En consecuencia, se han implementado modificaciones en la evaluación de desempeño de los supervisores para abordar este aspecto.

Además, se ha prestado especial atención a los empleados con menos de seis meses de antigüedad mediante auditorías presenciales en sus áreas de trabajo. Esta retroalimentación ha permitido identificar áreas de oportunidad en el ambiente laboral, diseño de áreas de trabajo, entrenamiento, entre otros aspectos. Se han llevado a cabo pláticas de integración para fomentar la confianza y comodidad, y permitir a los empleados expresar los problemas que enfrentan en su entorno laboral.

Entre las causas identificadas se encuentra la necesidad de mejorar las características de los candidatos contratados, incluyendo edad, estado civil, género, ubicación geográfica y experiencia laboral previa. Asimismo, se ha detectado que la poca participación y comunicación de gerentes y supervisores con los empleados es otra causa importante de rotación. Por tanto, se ha rediseñado el proceso de reclutamiento, incluyendo entrevistas con los supervisores de operaciones, para evaluar la adecuación del candidato y fomentar relaciones de confianza y lealtad.

Se propone la implementación de una entrevista de salida con el gerente del área como parte de un nuevo proceso de salida, con el objetivo de abordar posibles inconvenientes que puedan prevenir la renuncia del empleado. Además, se ha realizado una revisión de las rutas de transporte para abordar las preocupaciones de los empleados respecto a la duración de los recorridos.

Este estudio presenta en detalle el desarrollo de la investigación, los resultados obtenidos hasta el momento y las estrategias implementadas. Se espera que estos hallazgos contribuyan a abordar de manera efectiva la rotación de personal en Novus-Globe y sirvan de base para futuras investigaciones y mejoras en la retención de empleados.

METODOLOGÍA

Este estudio es de tipo descriptivo y exploratorio en el campo de la gestión de recursos humanos. Se busca describir y explorar las prácticas y procesos relacionados con los roles y responsabilidades de los empleados, así como evaluar las capacidades requeridas para los puestos de trabajo.

Una parte fundamental de nuestra propuesta de mejora se centra en establecer claramente los roles y responsabilidades dentro de la empresa, lo cual asegura que todos los empleados comprendan la importancia de su trabajo (Drucker, 1999). Para lograr esto, es necesario contar con descripciones de puestos que enumera de manera formal las actividades laborales que cada empleado debe desempeñar. Aunque las descripciones de puestos son un buen punto de partida para recopilar información sobre el desempeño esperado, a menudo tienden a ser vagas y pueden volverse obsoletas rápidamente. Por lo tanto, dentro de nuestra propuesta de solución, sugerimos utilizar Inventarios de Puestos, los cuales incluyen una lista detallada de deberes y tareas a realizar.

Los deberes representan las responsabilidades generales asociadas con un puesto de trabajo, y suelen identificarse en una descripción de puesto. Estos deberes suelen ser de naturaleza más amplia y general. Sin embargo, para identificar las tareas específicas que deben llevarse a cabo para cumplir con cada deber o responsabilidad, es necesario preguntarse: "¿Qué acciones deben ejecutarse para cumplir con este deber o responsabilidad?" De esta manera, se pueden identificar las tareas asociadas. Las tareas representan actividades completas que tienen un punto de inicio y un punto final, y generan un producto o servicio de valor. Para identificar las tareas, es importante emplear un verbo seguido de un sustantivo, por ejemplo, ejecutar una evaluación de desempeño, planificar un proyecto, administrar un presupuesto, delegar tareas (Drucker, 1992).

En este contexto, es crucial que cada gerente y supervisor comprenda las capacidades requeridas (habilidades) para las posiciones bajo su responsabilidad. Para ello, proponemos la herramienta del "Formato de Capacidades Requeridas", que nos ayudará a determinar estos requisitos. Este formato incluye el nombre del empleado y su actualización en el Inventario de Puestos, así como comentarios necesarios, indicados con respuestas afirmativas o negativas. Además, se plantea la pregunta de si las personas son evaluadas y reclutadas en función de sus capacidades como parte del proceso de selección. Finalmente, se evalúan las capacidades requeridas específicas para cada puesto, detallando las expectativas para cada persona que ocupe esa posición en términos de capacidad física, capacidad informática, habilidades interpersonales, habilidades analíticas y capacidad de supervisión mínima (Armstrong, 2021).

En cuanto a la política, el personal involucrado en la implementación de esta estrategia se regirá por los procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal. Para evaluar la efectividad de esta estrategia, se programan reuniones de Evaluación de la Ejecución Estratégica (RDE) y Análisis Estratégico (RAE). Estas reuniones tienen como objetivo dar seguimiento al cumplimiento de las metas establecidas para el indicador clave de desempeño en términos del porcentaje de inventario de puestos vigentes determinado, y verificar que la implementación se esté llevando a cabo de acuerdo con los requisitos del formato. La programación de reuniones mensuales tiene un propósito preventivo para evitar retrasos en el proceso; sin embargo, también se debe considerar la necesidad de tomar medidas correctivas si la implementación no se está llevando a cabo de manera adecuada o si existe una tendencia a no cumplir con el indicador de desempeño en el tiempo planeado (Deming, 1986).

En resumen, al establecer roles y responsabilidades claras mediante descripciones de puestos y utilizar Inventarios de Puestos para detallar deberes y tareas, así como el Formato de Capacidades Requeridas para evaluar las habilidades necesarias, se puede mejorar

significativamente la gestión de recursos humanos en la empresa. Estas acciones ayudarán a garantizar una mayor eficiencia, retención de empleados y alineación con los objetivos estratégicos de la organización.

La importancia de la población, muestra y muestreo en este estudio es respaldada por los siguientes autores:

“La población objetivo de un estudio es de suma importancia, ya que define el universo de interés y proporciona el contexto y la base para realizar inferencias estadísticas y obtener resultados generalizables” (Cochran, 1977, p. 23).

“Una muestra adecuadamente seleccionada y representativa puede proporcionar estimaciones precisas y generalizables de las características o fenómenos que se están estudiando” (Groves, 2009, p. 56).

“Al elegir adecuadamente las técnicas de muestreo y aplicarlas correctamente, se puede obtener una muestra que refleje con precisión las características y variabilidad de la población objetivo. Esto permite hacer inferencias estadísticas válidas y generalizables a la población en su conjunto” (Kish, 1965, p. 10).

Para este estudio, se considerará una muestra de empleados que tengan menos de 12 meses de antigüedad Novus-Globe. El total de empleados en la organización es de 660 personas. La recolección de información estará a cargo de la coordinadora de entrenamientos Jr. y la reclutadora, quienes serán responsables de recopilar los datos y registrarlos en tablas de Excel para su posterior análisis.

La recolección de datos es un paso crítico en la investigación, ya que proporciona la base empírica para obtener resultados y conclusiones. Es a través de la recolección de datos que los investigadores pueden obtener información específica sobre las variables de interés, evaluar hipótesis y responder a las preguntas de investigación. La calidad y confiabilidad de los datos recopilados son fundamentales para la validez y la credibilidad de los resultados obtenidos (Bryman, 2016).

En este estudio, se utilizarán cuestionarios estructurados con preguntas abiertas para la recolección de datos. Además, se emplearán tablas de Excel para organizar y contabilizar la información recopilada, así como gráficos para visualizar los resultados. Se empleará una escala de medición nominal para identificar a los encuestados y una escala ordinal para las preguntas que permitan respuestas en las categorías de bueno, regular y malo.

Una parte fundamental de esta investigación consiste en tener bien definidos los roles y responsabilidades dentro de la empresa, lo cual garantiza que todos los empleados comprendan la importancia de su trabajo (Yukl, 2013). Para lograr esto, se requiere contar con descripciones de puestos, documentos formales que enumeren las actividades laborales que cada empleado debe desempeñar. Sin embargo, es importante tener en cuenta que las descripciones de puestos tienden a ser vagas y pueden volverse obsoletas rápidamente. Por lo tanto, se propone la utilización de Inventarios de Puestos, los cuales incluyen una lista detallada de deberes y tareas a realizar.

Los deberes representan las funciones generales de un puesto y suelen identificarse en las descripciones de puestos. Estos deberes tienden a ser de naturaleza general y no describen una acción específica, sino que se identifican con sustantivos. Para identificar las tareas específicas asociadas a cada deber, es importante preguntarse: “¿Qué acciones deben efectuarse para cumplir con este deber o responsabilidad?” De esta manera, se pueden identificar las tareas correspondientes. Las tareas representan actividades completas que tienen un punto de inicio y

un punto final, y generan un producto o servicio de valor. Para identificar las tareas, se utilizan verbos seguidos de sustantivos que describen la acción a realizar (por ejemplo, realizar una evaluación de desempeño, planificar un proyecto, administrar un presupuesto, delegar tareas).

En un entorno donde los gerentes y supervisores deben comprender las aptitudes requeridas para las posiciones bajo su responsabilidad, se propone la utilización del “Formato de Capacidades Requeridas” como herramienta para determinar estos requisitos. Este formato solicita el nombre del empleado y si su Inventario de Puestos está actualizado, así como comentarios adicionales con respuestas afirmativas o negativas. Es importante tomar en consideración lo que dice Dessler (2017), indagar si las personas son evaluadas y reclutadas en función de sus capacidades durante el proceso de selección.

Finalmente, se evaluarán cada una de las capacidades requeridas para cada puesto, indicando las expectativas en términos de capacidad física, capacidad computacional, habilidades interpersonales, habilidades analíticas y capacidad mínima de supervisión. Estas evaluaciones se realizan a través de preguntas específicas diseñadas para cada capacidad.

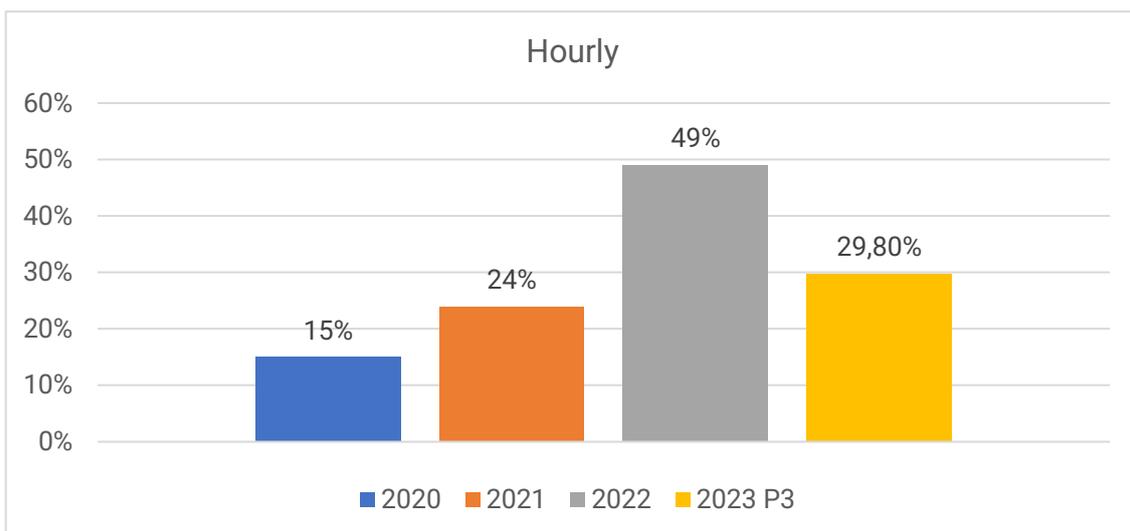
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Kuhn (1970) sostiene que los resultados pueden llevar a una reevaluación de los paradigmas científicos establecidos. Los hallazgos inesperados o contradictorios pueden desafiar las ideas prevalecientes y promover la necesidad de un cambio de paradigma en el campo de estudio.

Se realizó un análisis histórico a la rotación voluntaria de los últimos años y se tomó la decisión de desarrollar este proyecto porque la rotación aumentó 25 puntos porcentuales a comparación del año 2021 comparado con el 2022.

Figura 1

Porcentajes de rotación anual en Novus-Globe



Nota: Datos obtenidos del análisis histórico de NovusGlobe 2021-2022.

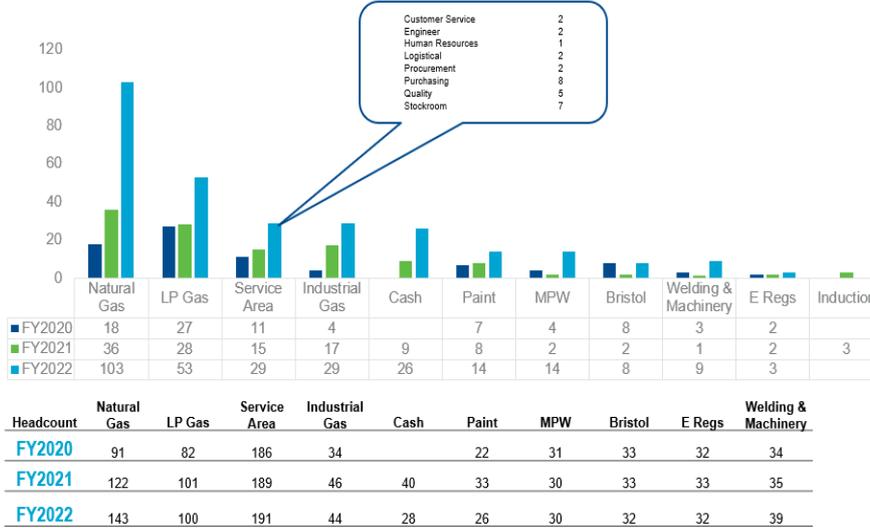
En los resultados de esta gráfica se puede observar, en los últimos tres años, específicamente en el 2022 es donde se observó mayor rotación, sin tomar en cuenta el 2020, el cual ha sido el mejor año. Con las acciones del proyecto se ha podido nuevamente llegar a los niveles anteriores, aunque aún lejos de las metas establecidas del 20% de rotación voluntaria en empleados por hora anualizada.

Rotación por Departamento

Figura 2

Porcentajes de rotación anual por departamento en Novus-Glove

Voluntary Turnover by department



Nota: Datos obtenidos del análisis histórico de Novus-Glove 2021-2022.

Los departamentos operativos con mayor rotación son Gas Natural, Gas LP y Gas Industrial. Las áreas de servicio juntas sí muestran un alto índice, pero por separado no.

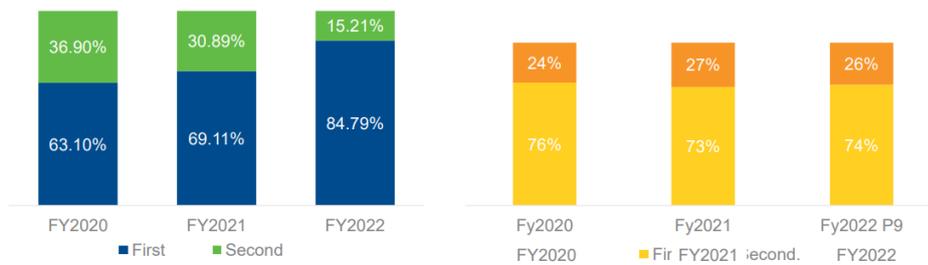
Rotación por turno

Figura 3

Porcentajes de rotación anual por turno en Novus-Glove

Nota: Datos obtenidos del análisis histórico de Novus-Glove 2021-2022.

Voluntary Turnover by Shift



Turnover	First	Second
FY2020	53	31
FY2021	85	38
FY2022	184	33

Headcount	First	Second
FY2020	414	134
FY2021	485	180
FY2022	498	173

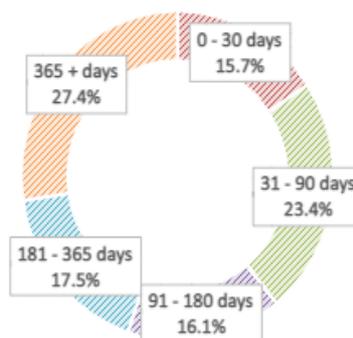
El resultado es mejor o más bajo en el segundo turno, con 15% sobre el 85% del primero. En el primer turno hay aproximadamente 3 veces más personal que el segundo turno, por lo cual el resultado no refleja la claridad esperada.

Rotación por antigüedad

Figura 4

Porcentajes de rotación anual por antigüedad en Novus-Glove

REGULAR HOURLY- ANNUALIZED VOLUNTARY TURNOVER BY SENIORITY LEVEL



Nota: Datos obtenidos de Novus-Glove

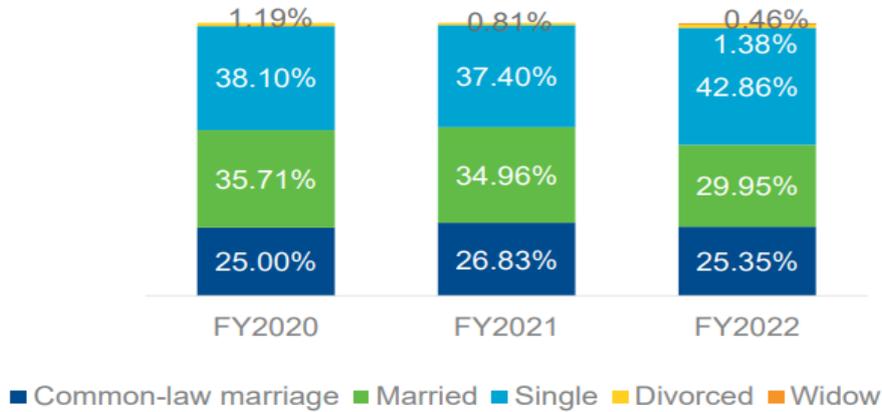
De acuerdo con los datos del 2022, el 55.2% de la rotación ocurre en los primeros 6 meses. Lo que nos hace planear acciones a corto plazo, como las auditorías con los empleados nuevos, para una mejor integración.

Rotación por Estado civil

Figura 5

Porcentajes de rotación anual por estado civil en Novus-Glove

Voluntary Turnover by Marital Status



Turnover	Common – law marriage	Married	Single	Divorced	Widow
FY2020	21	30	32	1	
FY2021	33	43	46	1	
FY2022	55	65	93	3	1

Emerson Confidential

Nota: Datos obtenidos de Novus-Glove.

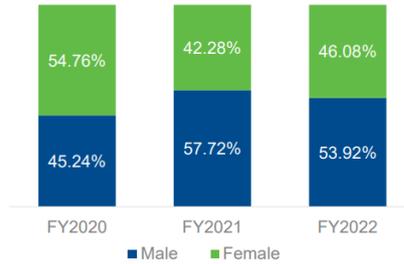
El gráfico nos muestra que los empleados solteros con los que más abandonan sus empleos con el 42.86%.

Rotación por Género

Figura 6

Porcentajes de rotación anual por género en Novus-Glove

Voluntary Turnover by Gender



Turnover	Female	Male
FY2020	46	38
FY2021	52	71
FY2022	100	117

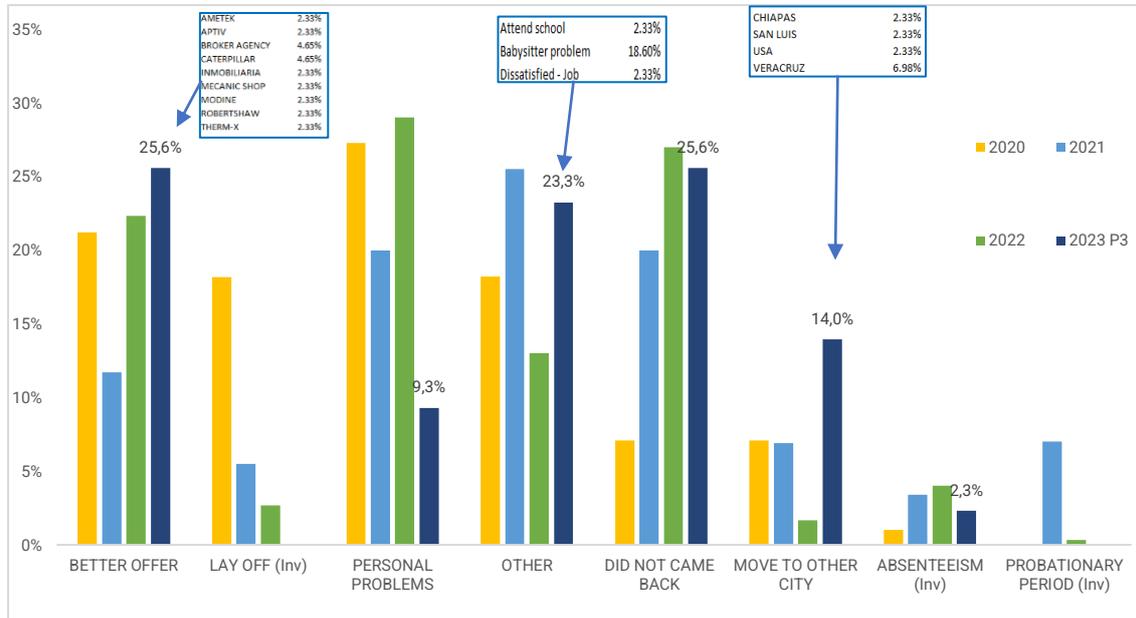
Nota: Datos obtenidos de Novus-Glove

Existe una política de igualdad de género y diversidad en la Organización, la cual respetamos y cumplimos. El resultado es que es ligeramente mayor el género masculino que el femenino, quién es este último se debe a la doble función tan importante que desempeñan en sus hogares.

Rotación por motivos

Figura 7

Porcentajes de rotación anual por motivos en Novus-Glove



Nota: Datos obtenidos de Novus-Glove

En “Otros” especificamos diferentes motivos, los cuales representan una de las mayores causas de rotación. Aun cuando una mejor oferta está entre las de mayor porcentaje con el 25.6% no es determinante porque se retiran para irse a otros empleos de diferentes sectores como los son la industria, el transporte, negocios propios, etc. Y también marca un porcentaje alto con 25.6% el que no regresen ni por su finiquito o pago de sus proporcionales, solo dejan de asistir y aun cuando se va a buscar a sus casas no están interesados en terminar su proceso y que se les pague su liquidación.

Determinación del nuevo perfil de puesto operativo

Gracias a un profundo análisis que se realizó de las características con mayor y menor rotación se pudo determinar un perfil de puestos muy deseable, deseable y preferentemente con el personal operativo, el cual es el siguiente:

Edad = 31 años en adelante, preferentemente. Sin discriminar.

Nivel de estudios= Preferentemente primaria y preparatoria.

Género= No hay preferencias. Sin discriminar.

Estado Civil= Casado o unión libre (No divorciados, solteros por considerar).

Antigüedad en trabajos anteriores= 6 meses a 1 año.

Cantidad de trabajos anteriores= 1 a 3 en el último año

Razón de salida= Voluntaria o terminación de contrato.

Último salario= No mayor al nuestro.

Deudas= No deudas con Infonavit, No HSBC, No manutención.

Colonias= No de las siguientes colonias.

Figura 8

Listado de colonias para no contratación en Novus-Glove

Colorines	Villas de Oradel	Benito Juárez
Reservas Territoriales	Campanario	Collinas Del Sur
El Progreso	Los Angeles	Palmares
Nueva Era	Villas de San Miguel	Santa Cecilia
Palacios	Francisco Villa	
Mexico	Infonavit	
Guerrero		

Nota: Datos obtenidos del análisis de Novus-Glove

Aunque ha sido difícil aplicar esta actividad, por la cantidad de candidatos que se rechaza y anteriormente se aceptaban, se ha visto resultado inmediato, aunque son grupos más pequeños de nuevo ingreso son las personas adecuadas para el puesto.

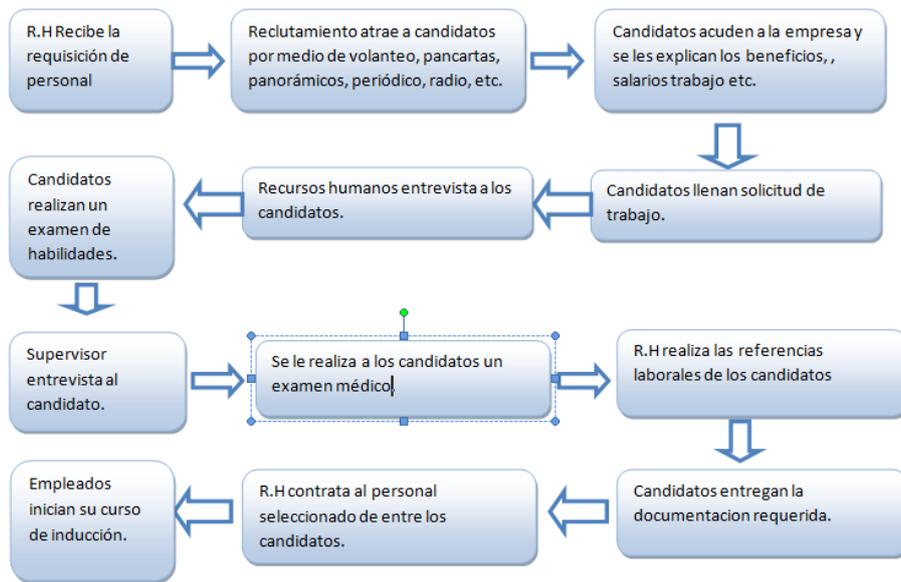
Auditorías al personal del departamento de operaciones

Se realizaron alrededor de 10 auditorías diarias al personal operativo, las cuales fueron satisfactorias porque se pudo analizar cuáles eran nuestras áreas de oportunidad, y trabajar en ellas para mejorarlas.

Otros cambios que se efectuaron con base en las auditorías, pero no se puede demostrar con fotografías, son los movimientos de áreas de trabajo que los trabajadores solicitaban. Control de herramientas que se extraviaban.

Figura 9

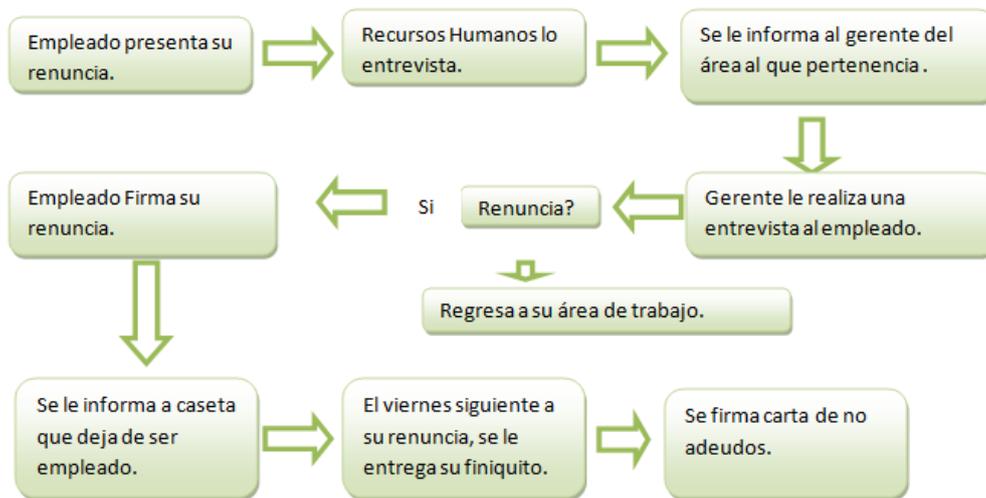
Nuevo proceso de reclutamiento



Nota: Elaboración propia

Figura 10

Nuevo proceso de salida



Nota: Elaboración propia.

Cambio en las rutas de transporte

Anteriormente, se contaban con un total de 7 rutas de transporte en el primer turno y con 5 rutas de transporte en el segundo turno, debido a quejas del personal, que un mismo camión recorriera muchas colonias y empezaban el recorrido muy temprano, se tomó la decisión de añadir 3 rutas más en el primer turno y añadir dos rutas más al segundo turno, esto con el fin que los recorridos sean más cortos.

CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

En relación con el estudio realizado en la empresa Novus-Glove, se puede concluir que las empresas que se preocupan de que los empleados estén satisfechos dentro de la organización saben que tendrán como resultados empleados más productivos, lo que implica que se adhieran a los objetivos de la empresa. Es por ello, que es de gran importancia el identificar y reconocer que los empleados en cualquier área de la empresa son la principal razón para que esta siga adelante y cumpla sus objetivos (Herzberg, 2003, p.301).

Al implementar todos los puntos que se mencionaron en actividades desarrolladas, se ha identificado a que, a partir de octubre del año 2022, que se comenzaron a implementar, ha disminuido considerablemente la rotación voluntaria, regresando a los índices que se tenían en años anteriores, que es lo que se quiere lograr al efectuar el proyecto. El incluir la entrevista con el gerente al momento de que un empleado renuncia, ha sido una decisión acertada, ya que actualmente se han presentado casos que se han podido retener empleados que realmente valen la pena el que sigan laborando con nosotros.

Por lo cual se les hace las siguientes recomendaciones

Sinek, S. (2014) dice que el líder es quien influye positivamente en sus resultados, en sus procesos y en su equipo de trabajo, buscando constantemente innovar sin descuidar la seguridad, la producción y la calidad.

El seguir trabajando en convencer a la organización el que la rotación es responsabilidad de toda la empresa, se recomienda en dar seguimiento a las actitudes de supervisores, que acepten los cambios propuestos, porque están convencidos de que se lleven a cabo, no solo estén de acuerdo porque sea un requerimiento de corporativo (Kotter y Rathgeber, 2006).

Herzberg (1982) plantea que la compensación total se refiere a todas que además del salario económico y prestaciones, los empleados deben recibir un salario emocional y son todas esas compensaciones no económicas que aumentan la calidad de vida de las personas y su satisfacción personal y laboral, cuando un empleado se siente feliz en una empresa, es menos probable que la abandone por un mayor salario.

Un punto de gran importancia para motivar la reducción del índice de rotación es hacer, como dice Pink (2011) que el trabajador se sienta escuchado y tomado en cuenta, por lo cual se aconseja que se continúen realizando las auditorías presenciales en el área de producción, las pláticas de integración con los empleados donde ellos puedan expresar directamente con los jefes inmediatos y al departamento de Recursos Humanos sus inconformidades y puedan dar su punto de vista de su área de trabajo, ambiente laboral, etc. Ya que gracias a ello se han identificado oportunidades de mejora que sí están en manos de la empresa para solucionarlas y así aumentar la comodidad y estabilidad del personal.

Branson (2015), menciona que se debe cuidar a los colaboradores y ellos cuidaran a los clientes. La experiencia del nuevo colaborador es el conjunto de las percepciones que tuvo el colaborador: lo que ve, lo que siente y vive a lo largo de los primeros 100 días en la empresa, esto incluye la

suma de interacciones que tiene con la marca, la tecnología, sus tareas, el ambiente y las personas.

Y como dice Ishikawa (1985) se recomienda que se les dé seguimiento a las oportunidades de mejora, ya que últimamente se ha observado que no se les da la importancia que en un inicio se les daba.

Al igual que Capelli (2008) recomienda el seguir trabajando con el nuevo proceso de reclutamiento y que no se deje de realizar solo porque se consigan 3 personas para ingresar y no como antes que se tenían grupos de 10 personas en promedio, el encontrar personas con las características necesarias, ayudará en la rotación, calidad y cantidad de trabajo que realicen en la empresa.

Competencias desarrolladas y/o aplicadas. Fundamentos de Investigación. Fundamentos de Gestión Empresarial. Desarrollo Humano. Software de aplicación ejecutivo. Dinámica Social. Probabilidad y estadística descriptiva. Habilidades Directivas I. Habilidades Directivas II. Estadística Inferencial I. Estadística Inferencial II. Gestión de capital Humano. Taller de Investigación I. Administración de la Salud y Seguridad Ocupacional. Diseño Organizacional. Taller de Investigación II. Competencias Genéricas. Capacidad de análisis y síntesis. Comunicación oral y escrita en su propia lengua. Habilidades de gestión de información (habilidad para buscar y analizar información proveniente de fuentes diversas). Solución de problemas. Toma de decisiones. Capacidad crítica y autocrítica. Trabajo en equipo. Habilidades interpersonales. Capacidad de aprender. Capacidad de adaptarse a nuevas situaciones. Capacidad de generar nuevas ideas (creatividad). Habilidad para trabajar en forma autónoma. Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica. Iniciativa y espíritu emprendedor.

Búsqueda del logro. Se considera que con la estrategia que se formuló en Novus-Glove estará en condiciones de alcanzar el objetivo de seleccionar al mejor candidato para cada puesto, asegurando que posee las habilidades mentales, físicas e interpersonales para desempeñar su trabajo.

Mediante la aplicación del formato de inventario de puesto podremos identificar si existe discrepancia en el desempeño de los empleados y, por supuesto, si tienen la capacidad natural o si las personas se ajustan adecuadamente al trabajo. Nos brindará la oportunidad de tomar decisiones importantes estratégicas como lo son dotar responsabilidades, revisar nuestro proceso y prácticas de contratación y por último decidir si o no cambiar al personal para ofrecer los productos y brindar el servicio al cliente que el mercado espera de la compañía.

Como parte de los beneficios que pueden resultar de esta estrategia, es la mejora en la eficiencia de todos los procesos, tener personal competente se traduce en productividad y optimización de costos porque los colaboradores tienen la formación y experiencia necesaria para llevar a cabo las actividades con la precisión requerida.

Esta investigación nos ha permitido desarrollar aprendizajes valiosos, por ejemplo, en nuestro papel de administradores ha quedado claro que en nuestra gestión debemos tener establecida la visión de futuro a la que queremos llevar a la organización, pero para hacerlo es imprescindible la formulación de las estrategias específicas según los factores del entorno que pueden representar oportunidades o riesgos, así como las capacidades y debilidades internas. Por otra parte, se comprendió la importancia de establecer una cultura organizacional orientada a la innovación, guiada por un liderazgo estratégico, que estimule a todo el personal en una sinergia para el logro de los objetivos.

REFERENCIAS

- Armstrong, M. (2021). Handbook of Human Resource Management Practice (15th ed.). Kogan Page. <https://www.koganpage.com/hr-learning-development/armstrong-s-handbook-of-human-resource-management-practice-9781398606630>
- Branson, R. (2015). The Virgin Way: If It's Not Fun, It's Not Worth Doing. <https://www.buscalibre.com.mx/libro-the-virgin-way-if-it-s-not-fun-it-s-not-worth-doing-libro-en-ingles/9781591847984/p/48441277>
- Bryman, A. (2016). Social research methods (5th ed.). Oxford University Press.
- Cappelli, P. (2008). Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty". Harvard Business Review Press.
- Cochran, W. G. (1977). Sampling techniques (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- De la Garza, E. (2012). La Situación del trabajo en México, 2012 el trabajo en crisis. Plaza y Valdés. <http://sgpwe.izt.uam.mx/pages/egt/publicaciones/libros/Situaciondeltrabajo.pdf>
- Deming, W. E. (1986). Out of the Crisis. MIT Press. <https://mitpress.mit.edu/9780262541152/out-of-the-crisis/>
- Dessler, G. (2017). Human Resource Management (15th ed.). Pearson.
- Drucker, P. F. (1992). Administración en el futuro. Ediciones Gestión 2000.
- Drucker, P. F. (1999). Los desafíos de la gestión del siglo XXI. Norma.
- Groves, R. M. (2009). Survey methodology. Wiley. https://alraziuni.edu.ye/book1/nursing/ebooksclub.org__Survey_Methodology__Wiley_Series_in__Survey_Methodology_.pdf
- Herzberg, F. (1982). The Managerial Choice: To Be Efficient and to Be Human. Olympus Publishing Company.
- Herzberg, F. (2003). The Motivation-Hygiene Theory. In S. A. Wheelan (Ed.), The Handbook of Group Research and Practice. Sage Publications. <https://core.ac.uk/download/pdf/89468747.pdf>
- Ishikawa, K. (1985). What Is Total Quality Control?: The Japanese Way. Prentice-Hall. https://bibliotecadigital.uchile.cl/discovery/fulldisplay?docid=alma991004901199703936&cont ext=L&vid=56UDC_INST:56UDC_INST&lang=es&adaptor=Local%20Search%20Engine&tab=Everything&query=any,contains,controlo%20de%20calidad&offset=0
- Kish, L. (1965). Survey sampling. John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/bimj.19680100122>
- Kotter, J. P., & Rathgeber, H. (2006). Our Iceberg Is Melting: Changing and Succeeding Under Any Conditions. St. Martin's Press. https://books.google.com.mx/books/about/Our_Iceberg_Is_Melting.html?id=zTLRCgAAQBAJ&r edir_esc=y
- Kuhn, T. S. (1970). The Structure of Scientific ((2nd ed.)). Revolutions University of Chicago Press. <https://www.lri.fr/~mbl/Stanford/CS477/papers/Kuhn-SSR-2ndEd.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo, (OIT). (2021). Panorama Laboral 2021. América Latina y el Caribe. Perú. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_836196.pdf

Pink, D. (2011). Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. Riverhead Books.

Sinek, S. (2014). Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't. Portfolio.

Yukl, G. (2013). Liderazgo en organizaciones (8.a ed.). Pearson.

Todo el contenido de **LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades**, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia [Creative Commons](#) .