



Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Facultad de Ingeniería
Centro de Investigación y Estudios de Posgrado

**DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE LEALTAD DE TALENTO
HUMANO EN MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS EN LA
CIUDAD DE SAN LUIS POTOSÍ”**

T E S I S

Que para obtener el grado de:

Maestría en Planeación Estratégica e Innovación

Presenta:

Ing. Jesús de José López Silva

Asesor:

Dra. Imelda Esparza Álvarez
Co. Asesor Dra. Sandra Luz Rodríguez Reyna

San Luis Potosí, S.L.P.

Octubre del 2020



16 de julio de 2020

ING. JESÚS DE JOSÉ LÓPEZ SILVA
P R E S E N T E

En atención a su solicitud de Temario, presentada por las **Dras. Imelda Esparza Álvarez y Sandra Luz Rodríguez Reyna**, Asesor y Co-asesor de la Tesis que desarrollará Usted, con el objeto de obtener el Grado de **Maestro en Planeación Estratégica e Innovación**, me es grato comunicarle que en la Sesión del H. Consejo Técnico Consultivo celebrada el día 16 de julio del presente año, fue aprobado el Temario propuesto:

TEMARIO:

“Desarrollo de un programa de lealtad de talento humano en micro y pequeñas empresas en la Ciudad de San Luis Potosí”

Introducción.

1. Análisis del impacto de la oferta de empleo en la Ciudad de San Luis Potosí.
2. Factores que intervienen en la lealtad del talento humano en micro y pequeñas empresas.
3. Caso de estudio en una empresa comercializadora de confitería.
4. Discusión de resultados.

Conclusiones.

Referencias.

“MODOS ET CUNCTARUM RERUM MENSURAS AUDEBO”

A T E N T A M E N T E



DR. EMILIO JORGE GONZÁLEZ GALVÁN
DIRECTOR

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE SAN LUIS POTOSÍ
FACULTAD DE INGENIERÍA
DIRECCIÓN

Copia. Archivo
*etn.

www.uaslp.mx

Av. Manuel Nava 8
Zona Universitaria • CP 78290
San Luis Potosí, S.L.P.
tel. (444) 826 2330 al39
fax (444) 826 2336

“1945-2020: 75 años de formación de profesionales en la Facultad de Ingeniería”



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SAN LUIS POTOSÍ

FACULTAD DE INGENIERÍA

Centro de Investigación y Estudios de Posgrado

Aclaración

El presente trabajo que lleva por título

**“DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE LEALTAD DE TALENTO HUMANO EN
MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS EN LA CIUDAD DE SAN LUIS POTOSÍ”**

Se realizó en el periodo Septiembre de 2016 a Septiembre de 2020 bajo la dirección de la Dra. Imelda Esparza Álvarez y la Dra. Sandra Luz Rodríguez Reyna.

Originalidad

Por este medio aseguro que he realizado este documento de tesis para fines académicos sin ayuda indebida de terceros y sin utilizar otros medios más que los indicados.

Las referencias e información tomadas directa o indirectamente de otras fuentes se han definido en el texto como tales y se ha dado el debido crédito a las mismas.

El autor exime a la UASLP de las opiniones vertidas en este documento y asume la responsabilidad total del mismo.

Este documento no ha sido sometido como tesis a ninguna otra institución nacional o internacional en forma parcial o total.

Se autoriza a la UASLP para que divulgue este documento de Tesis para fines académicos.

Nombre y Firma del autor

Jesús de José López Silva



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SAN LUIS POTOSÍ
SISTEMA DE BIBLIOTECAS
DIRECCIÓN DE BIBLIOTECA VIRTUAL
Zona Universitaria s/n C.P. 78290 Tel. 834 25 42 Fax 826-23-06
San Luis Potosí, S.L.P. México



El que suscribe Jesús de José López Silva,
con domicilio en Fuente de la lluvia 420-1
Colonia / fraccionamiento Balcones del Valle
C.P. 78280 Tel. 4442239344 Ciudad San Luis Potosí S.L.P.
 y en mi carácter de autor y titular de la tesis que
lleva como nombre: “Desarrollo de un programa de lealtad de talento humano en micros y
pequeñas empresas en la ciudad de San Luis Potosí”, en lo sucesivo “LA OBRA” y por
ende, cedo y autorizo a la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, para que
lleve a cabo la divulgación, publicación, reproducción, así como la digitalización
de la obra, en formato electrónico y sin fines de lucro.

La Universidad Autónoma de San Luis Potosí, se compromete a respetar
en todo momento mi autoría y a otorgarme el crédito correspondiente.

San Luis Potosí, S.L.P., a 1 de Septiembre de 2020

Atentamente,

Jesús de José López Silva

FIRMA
AUTOR

RESUMEN

El presente trabajo propone un programa de lealtad de talento humano para el sector de las micros y pequeñas empresas de la ciudad de San Luis Potosí, a través de un caso de estudio en una empresa comercializadora de confitería.

El caso de estudio buscó determinar si los factores sueldo, horario de trabajo, ubicación geográfica del centro de trabajo, ambiente laboral y flexibilidad, son motivadores de permanencia y compromiso en la empresa.

A través de una prueba de hipótesis se estudió la percepción que los empleados buscan obtener de la organización comparando con lo que ellos en realidad obtienen de la empresa. La hipótesis nula (H_0) planteada fue: “no existe diferencia en las variaciones de percepción vs la realidad que el empleado valora a la empresa”. Se utilizó la distribución F con un nivel de significancia de 5%; aceptando la H_0 .

Al no encontrar una variabilidad significativa entre lo que buscan los empleados en la empresa, contra lo que ellos perciben, se analizó el impacto de las bajas con respecto a ciertas características de los empleados, como: edad, grado de estudios, estado civil, número de hijos y la antigüedad en la empresa, planteando acciones para lograr lealtad de los empleados. Se proponen acciones concretas que garanticen una baja rotación a través de un adecuado programa de reclutamiento y selección de personal, evaluación del desempeño y de crecimiento y desarrollo del talento humano.

PALABRAS CLAVE: rotación, programa de lealtad, talento humano, PYMES, permanencia.

ABSTRACT

This work proposes a human talent loyalty program for the micro and small business sector of the city of San Luis Potosí, through a case study in a confectionery marketing company.

The case study aimed to determine if factors such as salary, work hours, geographical location of the workplace, work environment and flexibility are motivators of loyalty and commitment in the company.

Through a hypothesis test, the perception that employees seek to obtain from the organization was studied by comparing it with what they actually obtain from the company. The null hypothesis (H_0) raised was: “there is no difference in the variations of perception vs the reality that the employee values the company”. The F distribution was used with a significance level of 5%; accepting the H_0 .

Not finding a significant variability between what employees seek in the company, versus what they perceive, the impact of the leave was analyzed with respect to certain characteristics of the employees, such as: age, educational level, civil status, number of children and seniority in the company, proposing actions to achieve employee loyalty.

Specific actions are proposed to guarantee low turnover through an adequate program of recruitment and selection of personnel, evaluation of performance and growth and development of human talent.

KEY WORDS: Rotation, loyalty program, human talent, job steadiness.

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación ésta dedicado a las personas que más amo a:

Ana, mi Preciosa, por el gran apoyo y cariño que me brindas para lograr cada meta y propósito, sin tu ayuda y ese gran amor que me das, no hubiera sido posible este proyecto. Te amo.

A mis hijos, **Miriam, Chuy y Carlos** por la motivación que siempre han sido para mí, cada logro es impulsado por su cariño y su entusiasmo por aprender y ser mejores.

A mis nietas **Jade y Ámbar**, son la alegría de nuestra familia, y el impulso para seguir aprendiendo y ser felices.

AGRADECIMIENTOS

En especial a las Doctoras **Imelda y Sandra**, por su gran apoyo como asesora y co-asesora, y por la gran amistad que nos une. Gracias por conducirme con entusiasmo y motivación para el logro de este proyecto.

Mi agradecimiento a Don Luis, Laura, Marvelly, Raúl y Adriana por darme las facilidades para llevar a cabo este proyecto en tan prestigiosa empresa, gracias por su confianza.

Agradezco a cada uno de mis Profesores que hicieron posible este logro, gracias por sus enseñanzas y por el aprendizaje logrado.

A cada uno de mis compañeros y amigos de la Facultad de Ingeniería, que siempre estuvieron brindándome su apoyo y motivación.

Contenido

INTRODUCCIÓN.....	1
1. ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LA OFERTA DE EMPLEO EN LA CIUDAD DE SAN LUIS POTOSÍ.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7
1.1.1 FALTA DE CAPITAL HUMANO EN LAS PYMES.....	7
1.1.2 SUELDOS Y PRESTACIONES EN LAS PYMES.....	8
1.1.3 ALTA ROTACIÓN EN LAS EMPRESAS DE ESTE SECTOR.....	8
1.1.4 FALTA DE UN PROGRAMA QUE DESARROLLE TALENTO HUMANO.....	9
1.1.5. ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	10
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	10
1.3 OBJETIVO GENERAL.....	13
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
1.5 ALCANCE.....	13
1.6 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	14
2. FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA LEALTAD DEL TALENTO HUMANO EN MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS.....	15
2.1. EL ESTADO DE SAN LUIS POTOSÍ.....	15
2.1.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA.....	16
2.1.2. CRECIMIENTO ECONÓMICO DE SAN LUIS POTOSÍ.....	17
2.1.3 LA INDUSTRIA EN SAN LUIS POTOSÍ.....	18
2.2. ORIGEN DE LAS PYMES.....	20
2.2.1. CLASIFICACIÓN DE LAS PYMES.....	21
2.2.2. PARTICIPACIÓN DE LAS PYMES EN LA ECONOMÍA DE MÉXICO.....	22
2.2.3. PARTICIPACIÓN DE LAS PYMES EN SAN LUIS POTOSI.....	24
2.3 PROBLEMÁTICA DE CONTRATACIÓN.....	25
2.3.1. ROTACIÓN Y LEALTAD.....	28
2.3.2. SUELDOS.....	29
2.3.3. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....	31
2.4 HIPÓTESIS.....	32
3. CASO DE ESTUDIO EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE CONFITERÍA.	33
3.1 DESARROLLO.....	33
3.1.1 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	35
3.1.2. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	39

3.1.3. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	40
3.1.4 INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN	46
3.1.5 DIAGRÁMA DE FLUJO DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA.	50
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.	51
4.1 INFORMACIÓN RELEVANTE RESPECTO A LA EMPLEABILIDAD EN SAN LUIS POTOSÍ	51
4.2 EVALUACIÓN DE LOS MOTIVADORES PARA PERMANECER EN LA EMPRESA	53
4.3. ANALISIS DE LA EVALUACIÓN DE LOS MOTIVADORES PARA PERMANECER EN LA EMPRESA DE CONFITERÍA.	56
4.3.1. Prueba de hipótesis para la evaluación de motivadores de permanencia.	58
4.4 ANÁLISIS DE LAS BAJAS DE LA EMPRESA CON RELACIÓN A LOS DATOS PERSONALES DE LOS EMPLEADOS.	61
4.4.1. BAJAS CON RELACIÓN A LA EDAD.	61
4.4.2. BAJAS CON RESPECTO AL GRADO DE ESTUDIOS.	63
4.4.3. BAJAS CON RESPECTO A LA ANTIGÜEDAD	64
4.4.4. BAJAS CON RESPECTO AL ESTADO CIVIL.	66
4.4.5. BAJAS CON RESPECTO AL NÚMERO DE HIJOS.....	68
4.5 DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE LEALTAD DE TALENTO HUMANO PARA MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS.....	70
4.5.1 DISEÑO DE UN PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....	71
4.5.1.1 DIÁGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.	71
4.5.1.2 DESCRIPCIÓN DEL DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....	74
4.5.2 ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA EMPRESA DE CONFITERÍA	77
4.5.3 PERFIL DEL PUESTO QUE INCLUYE COMPETENCIAS DESEABLES.....	79
4.5.4 DESARROLLO DE MÉTRICAS DE DESEMPEÑO.....	83
4.5.5 DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	88
4.6 DISEÑO DE UN PROGRAMA DE RETENCIÓN CON BASE A SUELDOS Y SALARIOS.....	94
4.6.1 COMPARATIVO DE SUELDOS CON OTRAS EMPRESAS DEL RAMO SEGÚN LOS PUESTOS.....	94
4.6.2 PROGRAMA DE INCENTIVOS POR MÉTRICAS DE DESEMPEÑO Y ANTIGÜEDAD.....	95
4.7 DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE TALENTO HUMANO.....	98
CONCLUSIONES.....	103

REFERENCIAS 107

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Generación de empleo y PIB para grandes empresas y PYMES en México.....	4
Figura 2. Empleo generado por las PYMES en México.....	5
Figura 3. Relación de las PYMES y la capacitación de personal.....	5
Figura 4. Ubicación Geográfica del Estado de San Luis Potosí.....	16
Figura 5. Elementos de la Metodología.....	34
Figura 6. Diagrama de flujo de la metodología propuesta.....	50
Figura 7. Grafica F de la distribución F de Fisher.....	60
Figura 8. Bajas de empleadas de la empresa de confitería con respecto a la edad.....	62
Figura 9. Bajas de empleadas de la empresa de confitería con respecto al grado de estudios.....	63
Figura 10. Bajas de empleadas de la empresa de confitería con respecto a la antigüedad.....	65
Figura 11. Bajas de empleadas de la empresa de confitería con respecto al estado civil.....	67
Figura 12. Bajas de empleadas de la empresa de confitería con respecto al no. de hijos.....	68
Figura 13. Programa de lealtad de talento humano.....	70
Figura 14. Diagrama de flujo del proceso de reclutamiento y selección de personal con base al estándar de competencia del CONOCER EC030. Reclutamiento y selección de personal administrativo y operativo.....	73
Figura 15 Organigrama propuesto para la empresa de confitería.....	77
Figura 16. Formato de perfil de puesto.....	81
Figura 17. Formato de perfil de puestos para Comunicación y Recursos Humanos.....	83

Figura 18. Formato de evaluación de desempeño.....	85
Figura 19. Formato de evaluación de desempeño para el puesto de Comunicación y Recursos Humanos.....	87
Figura 20. Formato de descripción de puesto.....	91
Figura 21. Formato de descripción de puesto para Comunicación y Recursos Humanos...	93
Figura 22. Modelo de desempeño – Recompensa – Satisfacción.....	97

INDICE DE TABLAS.

Tabla 1. Estratificación de las empresas.....	22
Tabla 2. Número de empresas por tamaño y personal ocupado.....	23
Tabla 3. Unidades Económicas y Personal Ocupado Total en los Sectores Industrias Manufactureras, Comercio y Servicios Privados no Financieros, según Tamaño, 2013 (Absoluto y Porcentaje) en San Luis Potosí.....	25
Tabla 4. Diferencias entre investigación básica y aplicada.....	36
Tabla 5. Tipos de Diseños de investigación no experimentales.....	37
Tabla 6. Diseños descriptivos simples: Características e Instrumentos.....	39
Tabla 7. Resultados de la clasificación de las personas con respecto a cualquier empleo.....	54
Tabla 8. Resultados de lo que buscan los empleados en la empresa de confitería.....	55
Tabla 9. Resultados de la percepción de las personas con respecto a la empresa de confitería.....	55
Tabla 10. Resultados de la percepción de las empleadas con respecto a la empresa de confitería vs la realidad que perciben.....	56
Tabla 11. Estadística descriptiva del caso de estudio.....	58
Tabla 12. Valores F de la distribución F de Fisher.....	59
Tabla 13. Relación de las bajas que se dieron en la empresa de confitería entre los años 2018 y 2019, con respecto a la edad.....	61
Tabla 14. Relación de las bajas que se dieron en la empresa de confitería entre los años 2018 y 2019, con respecto al grado de estudios.....	63
Tabla 15. Relación de las bajas que se dieron en la empresa de confitería entre los años 2018 y 2019, con respecto a la antigüedad en la empresa.....	64
Tabla 16. Relación de las bajas que se dieron en la empresa de confitería entre los años 2018 y 2019, con respecto al estado civil de las empleadas.....	66

Tabla 17. Relación de las bajas que se dieron en la empresa de confitería entre los años 2018 y 2019, con respecto al número de hijos de las empleadas.....	68
Tabla 18. Descripción de puestos con base a competencias laborales.....	78
Tabla 19. Programa de capacitación.....	101

INTRODUCCIÓN.

Conseguir un empleado en San Luis Potosí capital, México, es una situación compleja, sobre todo para las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), ya que la oferta laboral ha crecido en los últimos años. “Existe una sobre demanda de trabajadores”, según afirma Edgar Durón Puente, Delegado Federal de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en San Luis Potosí. (Puente, 2017)

Entre las ventajas de la globalización en el mundo entero, se encuentra la generación de empleo como una de las oportunidades que aprovechan las economías emergentes, como la de México (Saskia Sassen, 1995)

San Luis Potosí está ubicado en una zona importante, en el corazón de la República Mexicana, teniendo una excelente salida hacia el norte, occidente y hacia la ciudad de México, eso la hace atractiva para las grandes empresas, las cuales se han ubicado desde hace varios años en territorio potosino, empresas como: General Motors de México, Goodyear de México, BMW GROUP, Valeo, Bosch, Cummins, Mabe, Dräxlmaier Group, L'Oréal , entre otras de gran importancia y que generan crecimiento económico, empleo, y la llegada de gente de varias nacionalidades haciendo de San Luis una ciudad global tal vez no como aquellas que señala Sassen; Nueva York, Londres, Tokio, etc. pero al fin y al cabo insertada en un país en desarrollo como México. San Luis Potosí va camino hacia la ciudad global.

El desarrollo de la Ciudad de San Luis Potosí teniendo como factor de crecimiento las empresas mencionadas, ha generado en la ciudad de San Luis Potosí una gran cantidad de carteles pegados en negocios de todo tipo, con leyendas que dicen: “Se

solicita empleada(o) buena presentación, con ganas de trabajar”, “interesados pasar a dejar su solicitud”. Letreros como éste abundan en estéticas, bares, restaurantes, centros comerciales, oficinas administrativas, despachos legales y contables, etc. Además de encontrarlos en sitios de internet y otros medios publicitarios.

Mientras el gobierno anuncia con entusiasmo la baja a la tasa de desempleo en los últimos años, (STPS, Información laboral, septiembre 2018). Los Empresarios de la zona centro de la ciudad lamentan de no contar con su plantilla laboral completa, generando un grave problema para las PYMES, (Zaragoza, Deficit de mano de obra, pega al comercio de SLP, 2017).

La dificultad de conseguir un empleado se agrava con la rotación de personal entre las pequeñas y medianas empresas, ya que la rotación es muy grande en este sector de empresas, haciendo complicada la operación de la misma. (González, 2005).

El presente trabajo de investigación presenta una serie de estrategias que ayuden a las PYMES a disminuir la problemática de conseguir empleados para completar su plantilla laboral. El desarrollo de un programa de lealtad del talento humano puede lograr que la rotación del personal disminuya y la empresa se centre en el desarrollo y crecimiento de ella, así como en la de sus colaboradores y no dedicarle más atención y tiempo a la difícil tarea de conseguir un empleado.

1. ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LA OFERTA DE EMPLEO EN LA CIUDAD DE SAN LUIS POTOSÍ

Un gran porcentaje de PYMES, tienen su origen en un negocio familiar, (Maciel, 2013) que surge con la necesidad de desempleo o de mejorar sus ingresos laborales, de tal manera que se inicia un proyecto de negocio. En la mayoría de los casos, sin las bases administrativas necesarias para que el negocio opere satisfactoriamente, el empresario se forma en el camino, a prueba y error.

Considerando que el sector de las PYMES representa una importante aportación en materia económica, como lo es la generación de empleo, contribuyendo con un 72% de los empleos en México, además de aportar el 52% del Producto Interno Bruto (PIB), Según muestra la fig. 1 (INEGI, BANCO MEXT, SE, INADEM, 2016). Se requiere que desde el punto de vista social participemos activamente en su fortalecimiento y desarrollo, a través de la asesoría y consultoría podemos aportar a este sector empresarial herramientas y estrategias que ayuden al logro de sus objetivos.

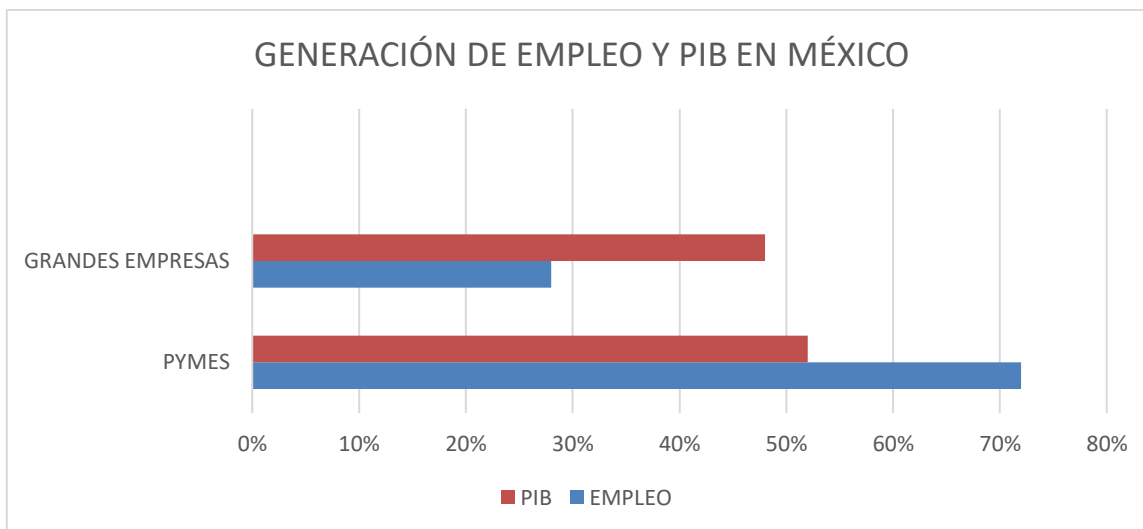


Fig.1. Generación de empleo y PIB para grandes empresas y PYMES en México. (INEGI, BANCO MEXT, SE, INADEM, 2016)

Julio A. Santaella Castell, presidente de la Junta de Gobierno del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI) afirma que apoyar a las PYMES ayudará mucho en materia de capacidades gerenciales y en los ambientes en los que se desenvuelven para lograr mayor estabilidad y crecimiento de este sector. (INEGI, BANCO MEXT, SE, INADEM, 2016)

La fig. 2 muestra la participación de las PYMES en la generación de empleo. En México hay más de 4.1 millones de microempresas que aportan 41.8% del empleo total. Las pequeñas suman 174,800 empresas y representan 15.3% de empleabilidad; por su parte, las medianas llegan a 34,960 y generan 15.9% del empleo.

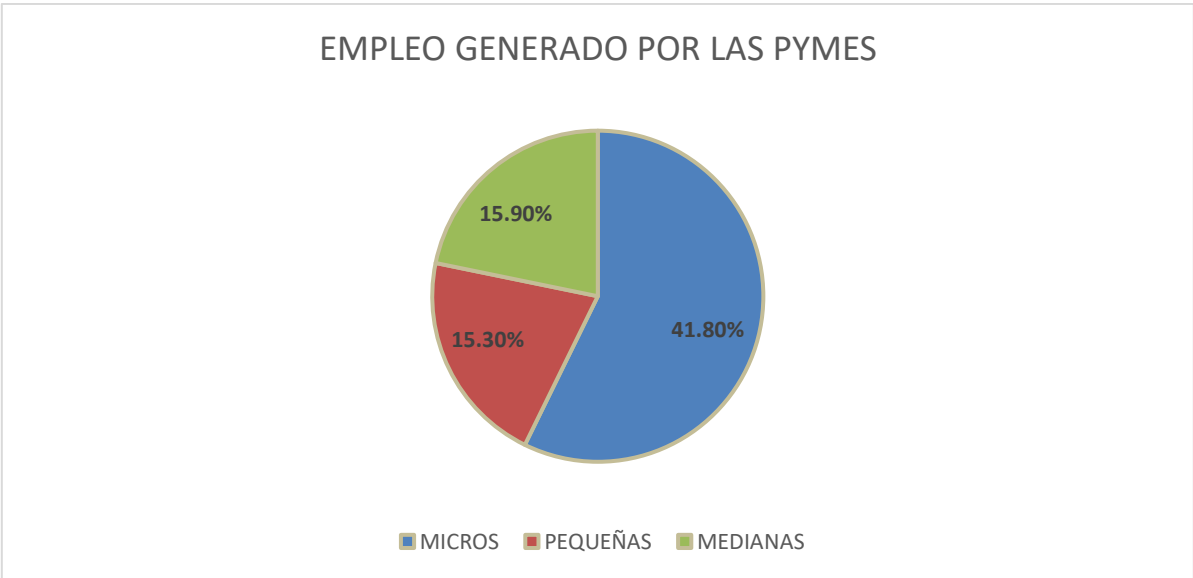


Fig. 2 Empleo generado por las PYMES en México. (INEGI, BANCO MEXT, SE, INADEM, 2016)

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática, solo el 12.6% de las PYMES invierte y capacita a su personal (fig. 3). Lo que representa un área de oportunidad para los servicios de consultoría, de este porcentaje, de ellas, un 73.7% de las empresas medianas y 55.8% de las unidades pequeñas, destinan tiempo y recursos para capacitación, en tanto que de las microempresas, solo 11.5% capacita a su personal.

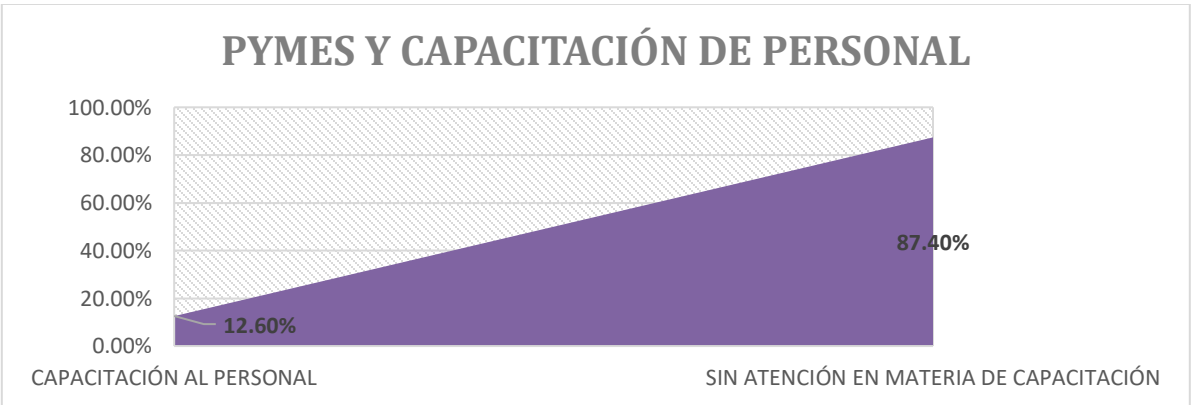


Fig. 3 Relación de las PYMES y la capacitación de personal. (INEGI, BANCO MEXT, SE, INADEM, 2016)

43.6% de las empresas medianas, además de aplicar las medidas de solución ante problemas que se presentan en el proceso de producción, también instrumentan procesos de mejora continua para evitar futuras eventualidades. Estas acciones se realizan en un 30.8% en las pequeñas empresas y en un 9.8% en las microempresas. Por lo cual las necesidades de asesoría y consultoría son evidentes para el fortalecimiento del sector.

Como parte de este antecedente cabe mencionar como factor clave el recurso humano.

Respecto al personal, en San Luis Potosí existe una sobredemanda de trabajadores, dejando a las micros, pequeñas y medianas empresas con la difícil tarea de contratar personal, además de que la rotación de personal aumenta.

Las PYMES encuentran una serie de problemas al iniciar o sobrevivir en el mercado de los negocios, sea cual fuere el giro de la PYME, la mayoría de ellas enfrentan una problemática que va desde conseguir clientes, contratar trabajadores calificados, financiamiento, conseguir proveedores, productividad, administración de la empresa, entre otras (Correa, 2013).

La gestión de los recursos humanos se ha convertido en pilar estratégico de la gestión empresarial moderna. Cada día Los empleados constituyen una ventaja competitiva para la organización, y es por ello que la inversión en procesos de selección, formación, compensación, evaluación ha crecido en los últimos años (Naranjo, 2005)

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 FALTA DE CAPITAL HUMANO EN LAS PYMES

De acuerdo a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, al disminuir la tasa de desempleo, los empresarios del primer cuadro de la capital del Estado de San Luis Potosí, se enfrentan con la problemática de incorporar talento nuevo a sus empresas, sea cual fuere la causa de requisición de empleados nuevos, ya sea por crecimiento de la empresa, despido de un trabajador o renuncia voluntaria, el capital humano está escaso, incluso las grandes empresas están teniendo dificultad para contratar personal como afirma Edgar Durón Puente, “Estamos en el 5° lugar a nivel nacional en crecimiento económico, las inversiones extranjeras que han llegado nos posicionan en este lugar, lo cual quiere decir que hay una buena demanda de plazas. Es decir, que tenemos una tasa de desempleo de 1.9 %, pero eso significa que hay una sobreoferta, entonces nuestro gran reto es crear las mejores condiciones para que la oferta pueda llegar a ocupar esos espacios.” (Puente, 2017)

El Servicio Nacional de Empleo (SNE) en San Luis Potosí, mantiene vigente el programa Bécate, (STPS, Secretaria del Trabajo y Previsión Social, 2018), el cual recluta desempleados para colocarlos en diferentes empresas que presentan vacantes disponibles, sin embargo, a medida que las grandes empresas instaladas en la ciudad absorben a la mayoría de los desempleados. La búsqueda de candidatos a participar en el programa por monitores de empleo del SNE se ha ido haciendo más difícil encontrar dichos candidatos, lo cual pone de manifiesto la problemática de empleo para las PYMES.

1.1.2 SUELDOS Y PRESTACIONES EN LAS PYMES

Otro factor importante en la búsqueda de talento humano para las PYMES, son los sueldos y prestaciones que ofrecen en las grandes empresas contra los que ofrecen las PYMES.

A pesar de contar con sueldos incluso menores que los de otras entidades, empresas como General Motors de México, Son preferidas por los buscadores de empleo, que los puestos ofertados en los primeros cuadros de la ciudad. La mayoría de las empresas de las Zona industrial ofrecen transporte, alimentos a través de comedores industriales, horas extras, vales de despensa, premios de puntualidad, caja de ahorro, y los beneficios sociales de ley. Esta dinámica comparativa del empleo hace que los buscadores de trabajo prefieran la zona industrial que los empleos ofertados en otros sectores de la ciudad.

La queja de algunos empresarios es que no pueden aproximar los sueldos y prestaciones y entonces empieza la difícil tarea para ellos de conseguir un empleado. (Expansión, 2015)

1.1.3 ALTA ROTACIÓN EN LAS EMPRESAS DE ESTE SECTOR

La problemática referida a la contratación de trabajadores calificados no es solo eso, es además la rotación del personal, es decir generar las condiciones laborales favorables para los trabajadores logrando lealtad del empleado hacia la empresa.

Encontramos que la rotación genera una problemática en las PYMES por los costos de capacitación que generan, sin embargo, es un factor que se puede cuidar internamente, ya que las personas abandonan la empresa por diversas causas,

desde el clima laboral, hasta la falta de un programa de desarrollo en la empresa. Las razones más predominantes son: insatisfacción laboral, baja remuneración y mala selección de personal. (Flores Roerto, J.L. Abreu, M.H. Badi, 2008).

La problemática es mucho mayor de lo que se plantea, ya que una persona que abandona la empresa se lleva consigo información relevante de la organización, y en algunos casos hasta el conocimiento de ciertos procesos, fórmulas y procedimientos de producción. Por lo cual requiere de mucha atención disminuir la rotación de personal en las PYMES.

1.1.4 FALTA DE UN PROGRAMA QUE DESARROLLE TALENTO HUMANO.

La urgente necesidad de contratar personal en las PYMES, y la tarea por producir y comercializar, hace que el empresario pase por alto, desarrollar un programa de entrenamiento y capacitación permanente para los trabajadores, de tal manera que los empleados no ven una oportunidad de desarrollo en la empresa, y optan por retirarse.

A pesar de que la mayoría de los dueños de las PYMES, ocupan los principales puestos de la empresa, como la dirección general, o administrativa, (Roberto, 2016) no significa que un empleado pueda ver a las pequeñas y medianas empresas, como una oportunidad de crecimiento, lo que falta es desarrollar y motivar al empleado a la superación y crecimiento, los empleados jóvenes tienen mucho que aportar a las PYMES.

1.1.5. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las causas de la falta de lealtad de los empleados en las Pequeñas y Medianas Empresas, en la ciudad de San Luis Potosí?

1.2 JUSTIFICACIÓN

Desarrollar un programa de lealtad para pequeñas y medianas empresas, puede lograr en gran medida, que las PYMES, en lugar de preocuparse por contratar personal que sustituya a los empleados que se dan de baja por insatisfacción laboral, baja remuneración o por que consiguieron otra oferta laboral mejor remunerada, la ocupación del empresario consista en retener a los empleados que cumplen con los objetivos y requerimientos de la empresa, disminuyendo así la rotación de personal

Cómo ya se ha comentado en los antecedentes, del total de las PYMES solo el 12.6% de ellas capacita a su personal, Algunos empresarios de este sector consideran innecesario y costosa la capacitación, (Calderón, 2016), surge el temor de que la inversión no se aprovechará eficientemente, sobre todo si se marcha de la empresa en menos tiempo de lo esperado.

Si verdaderamente las PYMES valoran la capacitación, viéndolo más como una inversión que como un gasto (Pastrana, 2013) se pueden tener empleados felices y dispuestos a trabajar, ya que consideran que la empresa les está dando herramientas para su desarrollo personal y crecimiento dentro de la organización.

El programa de Lealtad contempla programas de capacitación, por lo cual es un rubro que justifica la necesidad del programa para PYMES, para desarrollar empleados más fuertes, más comprometidos.

El tema de los salarios es importante mencionarlo como otro factor para la retención de empleados y lograr Lealtad de los mismos, de acuerdo al Indeed, un ejecutivo de una PYME en México gana en promedio \$11,976.00 mensuales, (Indeed, 2018) siendo este profesionista. Lo cual quiere decir que empleados de menor jerarquía ganan desde \$ 2,800.00 hasta los \$8,000.00 MXN eso hace que las PYMES tengan una rotación alta, ya que un empleado será capaz de abandonar la organización, hasta por 100 o 200 pesos más a su salario.

Desarrollar un programa de sueldos y salarios para las PYMES, podría lograr que el empleado vea a la PYME como una verdadera oportunidad de desarrollo, esto implica proporcionar sus prestaciones de ley, como es el caso del Seguro Social, INFONAVIT, etc. las PYMES le tienen terror a las prestaciones de ley (Bolio, 2016).

El reclutamiento y la Selección de personal es otro de los factores en la problemática, ya que la rotación de personal puede tener su origen en ello, el programa de lealtad considera una propuesta en el reclutamiento y selección del talento humano, a pesar de que esta escaso el recurso humano, y la competencia es alta, los empresarios de la PYMES, suelen contratar el talento humano, sin un adecuado mecanismo o proceso de selección, (Bonzón, 2007). La difícil tarea de reclutar y contratar a un nuevo elemento para la empresa hace que este proceso de selección sea crucial, de tal manera que está incluido en el programa de retención

de talento humano, no solo es el perfil, si no adaptación a la problemática del estado, hablando de San Luis Potosí.

Incorporar gente nueva sin la experiencia ni la ayuda de un profesional, puede resultar caro en el tiempo, por eso se pone especial atención a una metodología y recomendaciones a la hora de ir por un buen candidato que se adapte y ajuste a las necesidades de la empresa.

El desarrollar un programa de lealtad del talento humano en las PYMES, requiere de promover un clima laboral, suficiente y bueno para que los empleados, encuentren en las PYMES la satisfacción laboral.

No importa el tamaño de la empresa, si se cuenta con 2, 5, 10, 50 o más trabajadores, medir el clima laboral será parte importante en el desarrollo del programa.

De acuerdo con Viridiana Mendoza 7 de cada 10 líderes de PYMES, mantienen ambientes desmotivantes entre sus empleados (Mendoza, 2102), eso significa que no se le da la importancia necesaria al clima laboral, provocando que los empleados se retiren de la empresa, iniciando así el calvario de conseguir un nuevo empleado.

El programa incluye una metodología para el estudio del clima laboral en la retención y lealtad del talento humano.

1.3 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un programa de lealtad de talento humano que mitigue la rotación de personal en las PYMES en la ciudad de San Luis Potosí, con la finalidad de tener una plantilla de personal acorde a las necesidades de la empresa.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

1. Conocer el entorno social, económico y político con relación a la empleabilidad laboral en la ciudad de San Luis Potosí a través de la perspectiva de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social del estado.
2. Analizar los motivadores principales que tienden las personas (Por brecha generacional) para permanecer en una empresa.
3. Diseñar un Programa de reclutamiento y selección para el proceso de contratación de nuevos empleados, que incorpore nuevas tendencias de retención de empleados.

1.5 ALCANCE

La metodología de investigación se implementará en una empresa del sector de las PYMES de la ciudad de San Luis Potosí, con base a la metodología se espera reducir la rotación de personal, generar satisfacción laboral, lograr lealtad y compromiso del talento humano.

1.6 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

La implementación se llevará a cabo por un año en una empresa comercializadora de confitería, ubicada en la ciudad de San Luis Potosí, México. Cuenta con 71 empleados y con una importante aceptación en la ciudad. La empresa tiene más de 85 años ofreciendo sus productos y servicios, es una empresa estable donde se pueden evaluar los resultados.

2. FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA LEALTAD DEL TALENTO HUMANO EN MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS

En este apartado se abordarán diferentes conceptos relacionados con la problemática de conseguir personal para las PYMES. Los conceptos están enmarcados en la situación relevante de empleo en la ciudad de San Luis Potosí.

2.1. EL ESTADO DE SAN LUIS POTOSÍ

San Luis Potosí es una de las 32 entidades federativas de la República Mexicana, incluyendo a la Ciudad de México. Fue fundada en 1592 por Franciscanos. Su desarrollo se dio cuando se descubrieron depósitos de oro y plata. Tiene por nombre San Luis Potosí en honor a Luis XIV Rey de Francia y Potosí por las minas de Bolivia.

Actualmente San Luis es un estado próspero, ya no hay la riqueza de plata que anteriormente había y que era la base de la actividad económica de la entidad, aun así, siguen existiendo minas de zinc y plomo.

Cuenta con una considerable y moderna industria ubicada en el eje central del tratado de libre comercio (TLC), hoy T-MEC. Esto ha hecho de San Luis Potosí una ciudad que conserva sus excelentes paisajes coloniales mezclados con la modernidad de la ciudad, hoteles, carreteras, aeropuerto, turismo y su gran cultura y gastronomía. Hacen de San Luis Potosí una ciudad importante. (EcuRed, 2018)

2.1.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA.

El estado de San Luis Potosí se ubica en la región central de México al Norte del Altiplano Central (figura 4). Sus coordenadas geográficas son: al Norte $24^{\circ}29'$ al sur $21^{\circ}10'$ de latitud Norte. Al Este $98^{\circ}20'$ y al Oeste $102^{\circ} 18'$. Tiene una extensión territorial de 61.137 kilómetros cuadrados (km²), ocupando el lugar 15 a nivel nacional en cuanto a extensión territorial. Representa 3.1% de la extensión de la República Mexicana.

Colinda al Norte con los estados de Coahuila, Nuevo León y Tamaulipas, al Oeste con el estado de Zacatecas; al Sur con los estados de Jalisco, Guanajuato, Querétaro e Hidalgo; al Este con los estados de Veracruz, siendo el único estado de la República Mexicana que colinda con 9 entidades federativas. (México, 2018)



Fig. 4 Ubicación Geográfica del Estado de San Luis Potosí
Imagen tomada de google.com. travlbymexico.com

Su ubicación es ideal dentro de la República Mexicana, se encuentra cerca de las ciudades de México, Monterrey y Guadalajara, Está comunicado por carretera y

ferrocarril a los más importantes puntos del país, con los que se realiza un alto porcentaje de comercio.

2.1.2. CRECIMIENTO ECONÓMICO DE SAN LUIS POTOSÍ

En el tercer informe de gobierno del Lic. Juan Manuel Carrera López, El Gobernador destacó el crecimiento económico de San Luis Potosí, que fue de 7.6 por ciento en el primer trimestre del 2018, que coloca a la ciudad como la segunda economía del país. El gobernador menciona en su informe que el crecimiento es mucho mayor que el de algunos países como Canadá que es del 2.1 por ciento. Estados Unidos con 2.9 por ciento. Rusia 1.7 por ciento y Brasil 1.8 por ciento.

El mandatario redacta en el documento que el crecimiento económico en los tres últimos años ha sido en promedio del 4.4 por ciento, cifra que es superior a la media Nacional que es de 2.5 por ciento.

El crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), en el estado fue de 5 por ciento y el PIB Nacional fue de 1.9 por ciento.

El Lic. Juan Manuel Carrera López, menciona en su informe de gobierno que en los tres años que lleva de gestión se han generado 63,000 nuevos empleos, una cifra histórica en San Luis Potosí. Hasta el mes de agosto del 2018 hay registrados en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) 439,432 trabajadores.

La inversión privada en cuanto a industria comenta el Gobernador, no tienen precedente, se concretaron proyectos en este rubro por 68 mil millones de pesos. Destaca el Gobernador el clúster automotriz, que integra una red de 231 empresas proveedoras.

El Gobernador destacó igualmente el sector turismo en San Luis, haciendo mención de la llegada de 32 nuevos hoteles, proyectando llegar a 2700 habitaciones, generando un incremento de 32.2% en la oferta hotelera. En lo que va de los tres años de gobierno se han alcanzado 5.12 millones de personas que significan un 11.3 % de crecimiento respecto al sexenio anterior. (Zaragoza, El financiero, 2018).

La industria Manufacturera es el principal eje de crecimiento en el estado, se estima que su participación alcanzará el 27.6 por ciento del PIB real del estado, en este 2018, impulsada por las exportaciones principalmente del ramo automotriz, maquinaria y equipo, además de electrodomésticos, abriendo oportunidades de inversión en diferentes actividades productivas. (Gobierno del Estado de San Luis Potosí, 2018).

2.1.3 LA INDUSTRIA EN SAN LUIS POTOSÍ

En los últimos 10 años, San Luis Potosí ha tenido un crecimiento considerable en cuanto a industria se refiere. El crecimiento alcanzado en actividad industrial en los primeros 5 meses del 2018 según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), fue de 15.7%, contra el 0.3% registrado en el mismo sector industrial en el País, esta cifra ubica al Estado de San Luis Potosí en el segundo lugar nacional y como primer lugar en el bajío (Gobierno del Estado de San Luis Potosí, 2018).

La industria de transformación está creciendo notablemente. El crecimiento ha sido en siderurgia, productos lácteos, empacadoras de frutas y verduras, cementos, maquinaria, productos químicos, textil, eléctrica, plásticos y automotriz.

Al tener una industria en desarrollo y crecimiento, hace que San Luis tenga mercados más dinámicos, genera mayor productividad en el trabajo.

El crecimiento industrial en San Luis Potosí se debe fundamentalmente a que ofrece a los inversionistas una excelente ubicación geográfica, además de las oportunidades que se han creado para que se incrementen intercambios de inversión, de comercio y cultura, ampliando su participación fundamentalmente con los países del norte y en general con toda América Latina. (MABASA, 2018)

En el tercer año de gobierno del Lic. Juan Manuel Carreras, el sector industrial manufacturero generó inversión por 23,268.2 millones de pesos. Juntos los tres años de gobierno suman 67 mil 617.9 millones de pesos, además de la instalación y ampliación de 89 plantas manufactureras.

San Luis Potosí es el primer lugar nacional por el crecimiento en el valor de la producción de la industria manufacturera con 30.5 por ciento, contra el 5.1 nacional. En este tercer año de gobierno del Lic. Juan Manuel Carreras, 12 empresas decidieron hacer nuevas inversiones y once ampliar las existentes. Empresas de Alemania, China, España, Estados Unidos, Francia, Japón, Corea del Sur y del mismo México.

La industria automotriz consolida al estado como un centro importante en la región, en México y con proyección internacional con 231 empresas automotrices, incluyendo 2 armadoras, así como 229 empresas proveedoras de autopartes. (Gobierno del Estado de San Luis Potosí, 2018)

2.2. ORIGEN DE LAS PYMES

Las PYMES, tienen su origen desde tiempos remotos, no importa la actividad a la que se deban, presentan características históricas que identifican a todas las culturas del mundo. Antes existían grandes empresarios (nobles y terratenientes), los pequeños agricultores, productores, artesanos y aquellos que se ocupaban en actividades productivas prácticamente de subsistencia, que se dedicaban a prestar servicios de distinta naturaleza.

A través de la historia, la forma de organizarse para desarrollar actividades comerciales e industriales, constituyeron una extensión de la estructura familiar (Maciel, 2013),

Casi la totalidad de las PYMES tienen su origen en una familia. Las empresas familiares son el motor principal de una economía. La mayoría nace para generar patrimonio y trabajo. En México las empresas familiares son un gran generador de riqueza, empleo e innovación. A partir de una buena idea, un plan de negocio universitario o un proyecto, puede nacer una empresa familiar, una PYME, que crezca y constituya el patrimonio de la familia por generaciones. Así nacieron grandes cadenas de farmacias, franquicias de comida, constructoras, cines, etc. Algunas llegaron a ser grandes consorcios. En ocasiones son una vía para salir del

desempleo, aprovechar un activo o un conocimiento disponible. El problema es que nacen con la falta de una planeación bien definida y la tasa de mortalidad de las PYMES es alta. En México la mortandad de las PYMES es de un 70%. En un periodo de 3 años (KPMG México, 2013)

2.2.1. CLASIFICACIÓN DE LAS PYMES.

Las micros, pequeñas y medianas empresas representan en todo el mundo, el segmento de la economía que aporta mayores unidades económica y de generación de empleo, de ahí la importancia y atención a este sector de empresas. En el contexto internacional se puede afirmar que el 90% o más de las unidades económicas totales, está conformado por las PYMES.

Los criterios para clasificar a las micros, pequeñas y medianas empresas, varían alrededor del mundo. De manera tradicional se ha usado el criterio de número de empleados, las ventas anuales y/o los activos fijos de la empresa. (INEGI, 2009)

En México sigue la clasificación que la Secretaría de Comercio y Fomento industrial (SECOFI) realizó en 1985. La clasificación se publicó de la siguiente manera:

- **Microindustria.** Las empresas que ocuparan hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas fuera hasta 30 millones de pesos al año.
- **Industria Pequeña.** Las empresas que ocuparan hasta 100 personas y sus ventas netas no rebasaran la cantidad de 400 millones de pesos al año.
- **Industria Mediana.** Las empresas que ocuparan hasta 250 personas y el valor de sus ventas no rebasara la cantidad de mil 100 millones de pesos al año.

Desde entonces, el marco normativo y regulatorio de las actividades económicas de las micro, pequeñas y medianas empresas lo ha establecido la Secretaría de Economía (antes SECOFI). (INEGI, 2009).

De acuerdo con el INEGI en el censo del 2009, la clasificación es mostrada en la tabla 1.

Tabla 1. Estratificación de las empresas publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de junio del 2009 (imagen de la tabla tomada de <http://www.opencap.mx>, publicado por Joel Paredes at. Enero 24 del 2018)

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores(7) +(8)	Rango de monto de ventas anuales (mdp) (9)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.1 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.1 hasta \$250	250

2.2.2. PARTICIPACIÓN DE LAS PYMES EN LA ECONOMÍA DE MÉXICO.

El espíritu y dinamismo emprendedor de México, lo coloca como uno de los países con mayor actitud empresarial a nivel global. México se ubica en el lugar 15 de las mayores economías del mundo con un valor de 1.14 billones de dólares, representa el 1.54% de la economía global, según cifras de febrero del 2017 del banco mundial. En América Latina México ocupa el lugar 4, solo atrás de Estados Unidos, Canadá y Brasil. (IMCO STAF, 2017).

A pesar de los cambios que está sufriendo el país en materia política con cambios estructurales importantes, México cuenta con una aportación muy importante de

parte de la PYMES en el desarrollo económico, más de 4 millones de PYMES generan el 72% de empleo y el 52% del PIB. (INEGI, BANCO MEXT, SE, INADEM, 2016)

De acuerdo con la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2015, 97.6% son microempresas y concentran el 75.4% del personal ocupado total. Le siguen las empresas pequeñas, que son un 2% y tienen el 13.5% del personal ocupado. Las medianas representan 0.4% de las unidades económicas y tienen poco más del 11% de los ocupados, ver tabla 2.

**Tabla 2 (INEGI, BANCO MEXT, SE, INADEM, 2016).
Número de empresas por tamaño y personal ocupado**

TAMAÑO	EMPRESAS		PERSONAL OCUPADO
	NÚMERO	PARTICIPACIÓN %	PARTICIPACIÓN %
MICRO	3 952 422	97.6	75.4
PEQUEÑA	79 367	2.0	13.5
MEDIANA	16 754	0.4	11.1
TOTAL	4 048 543	100.0	100.0

Hoy en día, hay un consenso generalizado de la importancia de las PYMES dentro de la actividad económica del país. Considerarlas como organizaciones pequeñas y familiares con características y objetivos diferentes a las grandes empresas (Correa, 2013)

En 2018 como resultado de la renegociación del Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos, México y Canadá, hoy llamado T-MEC, se incluyó un capítulo para

regular las Pequeñas y Medianas Empresas. El capítulo 25 del T-MEC, establece los principios generales, reconociendo el papel fundamental que tienen las PYMES en el mantenimiento del dinamismo y la competitividad de las economías de las partes y recordando el rol del sector privado en la cooperación en materia de PYMES (DELOITTE, 2018)

2.2.3. PARTICIPACIÓN DE LAS PYMES EN SAN LUIS POTOSÍ.

El gobierno de San Luis Potosí fomenta la creación, fortalecimiento y expansión de las micros, pequeñas y medianas empresas, además de apoyar proyectos productivos de interés para el Estado, a través de capacitación y vinculación con instituciones de orden federal y organismos empresariales, de acuerdo con el tercer informe de gobierno del Gobernador Juan Manuel Carreras.

El Gobierno ha promovido financiamiento para las PYMES, en coordinación con el Instituto Nacional de Emprendedores (INADEM). Para que las empresas se incorporen a la cadena productiva industrial.

El Gobierno instaló el Consejo para la Competitividad de las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas, donde participan empresas relacionadas con los sectores de alimentos, bebidas, prendas de vestir, industria del papel, industria química y artesanías (Gobierno del Estado de San Luis Potosí, 2018).

La distribución de las empresas y la generación de empleo de acuerdo a la Secretaria de Desarrollo Económico del Estado se presenta en la tabla no. 3.

TABLA 3 Unidades Económicas y Personal Ocupado Total en los Sectores Industrias Manufactureras, Comercio y Servicios Privados no Financieros, según Tamaño, 2013 (Absoluto y Porcentaje) en San Luis Potosí. (Secretaría de Desarrollo Económico del Estado)

TAMAÑO	UNIDADES ECONÓMICAS		PERSONAL OCUPADO TOTAL	
	ABSOLUTO	%	ABSOLUTO	%
TOTAL	86 558	100.0	385 261	100.0
TOTAL DE MIPYMES	86 283	99.7	266 270	69.1
MICRO	83 145	96.0	171 192	44.4
PEQUEÑA	2 563	3.0	50 023	13.0
MEDIANA	575	0.7	45 055	11.7
GRANDE	275	0.3	118 991	30.9

2.3 PROBLEMÁTICA DE CONTRATACIÓN.

La problemática de contratación que se ha dado en el Estado de San Luis Potosí debido a la llegada de grandes empresas a la zona industrial es un hecho. La rotación de personal se ha incrementado por tal motivo, como afirma Manuel Lozano Nieto, secretario del Trabajo y Previsión Social en el Estado. El secretario reconoció que el 2017 representó complejidad en los índices de rotación que algunas empresas registraron, esto debido a las grandes contrataciones masivas que las nuevas inversiones trajeron al Estado cubriendo un importante número de vacantes. El secretario del Trabajo comenta que esta rotación es normal cuando se abre un

esquema de contratación masivo ya que los empleados buscan mejores beneficios (Hernández, 2018).

La zona industrial presenta un déficit de personal de hasta 15 mil puestos de trabajo, comentó en una entrevista el presidente de la Unión de Usuarios de la Zona Industrial (UUZI) Ricardo Pérez Castillo.

El desarrollo industrial que vive el Estado ha traído una importante inversión y oportunidades laborales que no se habían visto. Ricardo Pérez afirma que el crecimiento no se dio a la par del crecimiento de la población, ni de los perfiles laborales que las empresas demandan.

"No hay gente para cubrir esas plazas, tenemos cierta oferta de mano de obra, pero el crecimiento nos rebasó", señaló Pérez Castillo.

El presidente de la Unión de Usuarios de la Zona Industrial comentó, que ante el momento histórico que vive en cuanto a inversiones, el recurso humano sea el que está faltando, siendo el recurso más importante en las empresas.

Comenta Ricardo Pérez que la situación en la problemática de personal está afectando a otros sectores, como hoteles, restaurantes, comercios, etc. además del crecimiento que también están generando estos sectores de negocio.

Las empresas han tenido que contratar personal de los diferentes municipios como Villa de Zaragoza y Villa de Hidalgo, sin embargo, se requiere gente de la ciudad, ya que la problemática será o es de movilidad.

Ricardo Pérez afirma que el problema no es solo de una empresa, es un problema generalizado y se requiere de estrategias para hacer frente a la problemática y no se convierta en un factor determinante.

Todas las empresas tienen su cartelón permanente solicitando personal. (Martínez, 2017).

De una buena estrategia de reclutamiento depende que la empresa cuente con el personal adecuado para realizar el trabajo. Para una PYME esto es fundamental ya que cada empleado es clave para su buen funcionamiento.

Una mala contratación implica pérdida de tiempo y sobre todo de dinero, esto es más problemático para las PYMES por la complejidad de invertir en el reclutamiento de capital humano (OCCmundial, 2014).

De acuerdo con la OCC mundial y su artículo en el sitio web de la revista Entrepreneur las 5 habilidades principales que debe tener un empleado PYME son las siguientes, sin que estas sean las únicas que hay que buscar en los buscadores de empleo.

Manejo de trabajo bajo presión, autoaprendizaje, planificación, multifuncionalidad e integración de la tecnología.

Equivocarse en la selección de un empleado puede ser crucial para una PYME, ya que el uso eficiente de los recursos es vital para las PYMES. Por ello es necesario de valerse de herramientas útiles que les ayuden a realizar contrataciones más efectivas (OCCmundial, 2014).

2.3.1. ROTACIÓN Y LEALTAD.

Como consecuencia de la sobreoferta de trabajo, hay que enfrentarse a la rotación del personal en las empresas.

Se entiende por rotación como el cambio voluntario de empleo de una planta a otra o como la salida de una planta para dirigirse a otro sector económico o hacia actividades no económicas (Ma. Guadalupe López Zuñiga, Oscar Hernández Torres, 2010)

La rotación de un empleado se manifiesta de acuerdo con diferentes factores como la edad, el sexo, la ocupación y la antigüedad. Las personas jóvenes cambian más rápido de empleo. Las mujeres tienden a cambiar de trabajo más que los hombres, debido a cuestiones personales, y por cuestiones laborales los hombres tienden a cambiar de empleo. Las personas que llegan a 10 años en un empleo son más estables.

En México las compañías invierten 387 dólares para traer talento a la empresa, por debajo de América Latina que invierte 475 dólares, 737 en Europa y 3375 en Estados Unidos según arroja el estudio Saratoga, elaborado por la consultora Price Waterhouse Coppers. (Vargas, Rotacion laboral, enemiga de la empresa, 2011)

De acuerdo con Vargas en su artículo, 8 de cada 10 empleados en México, considera cambiar de trabajo, el 53% cambia por falta de promoción.

Con más frecuencia la lealtad de los empleados es cada vez más escasa, volviéndose la lealtad un activo muy necesario dentro de las organizaciones.

Enfrentar esta necesidad de lealtad, tiene que ver con las generaciones donde los baby boomers (nacidos entre 1946 y 1964) son más leales que los milenials (nacidos entre 1979 1996), por lo cual se requiere de estrategias para cada generación (Milenio, 2017).

Las contrataciones y abandonos constantes de parte de los trabajadores representan una problemática importante para las empresas y su desempeño. La rotación de personal frena el desarrollo y eficiencia de la organización, ya que se incurre en gastos adicionales como el reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y liquidación, viéndose afectada la productividad de manera significativa (Ma. Guadalupe López Zuñiga, Oscar Hernández Torres, 2010)

Algunos de los factores que generan lealtad en los empleados de las empresas, tanto grandes empresas como PYMES son:

- Factores Intrínsecos o Motivadores: Relación empleado trabajo, realización, reconocimiento, promoción, el trabajo estimulante y la responsabilidad.
- Factores Extrínsecos: Las políticas y la administración de la empresa, relaciones interpersonales, sueldos, la supervisión y las condiciones de trabajo. (Atalaya, 1999).

2.3.2. SUELDOS

La remuneración es sin dudar alguna uno de los factores por lo cual los trabajadores deciden cambiar de empresa.

En el primer semestre del 2018, la mayoría de las empresas en México tuvo un índice de rotación menor al 5%, según el Estudio de Tendencias y Empleo 2018 elaborado por Sistemas Humanos (SH - firma Mexicana en consultoría con gran presencia nacional). Según la encuesta se afirma que los motivos de cambio de empresa por parte de un trabajador son sueldo, crecimiento profesional y prestaciones, un 27.6% corresponde al sueldo (SH de México, 2018).

En la Zona Industrial de San Luis Potosí se pagan tres salarios mínimos en promedio, aunque por la competitividad que se está generando con la llegada de nuevas inversiones obligará a los patrones a mejorar los sueldos y las prestaciones de los potosinos, afirma Edgar Durón Puente, Delegado Federal de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social incluso podrían llegar hasta 4 o 5 para personal especializado (Monreal, 2016).

En el 2018 la industria registró aumentos salariales de hasta un 20%, informó Edgar Durón Puente, siendo la industria automotriz la que mayor incremento salarial otorgó derivado de la consolidación del clúster automotriz en San Luis Potosí que ha traído la instalación de más de 35 empresas de diferentes nacionalidades y que han generado la transformación de la industria en San Luis Potosí. Sin embargo, aceptó que los aumentos y salarios que se dan en ese sector han afectado a las pequeñas y medianas empresas del estado ya que no están en posibilidad de otorgar las mismas remuneraciones a su personal. Dicha situación a derivado de una rotación de hasta el 8% en empresas de servicios como hoteles y restaurantes (tristán, 2018).

2.3.3. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

Un buen reclutamiento y selección de personal es fundamental en las empresas, para disminuir la rotación. (Flores Roerto, J.L. Abreu, M.H. Badi, 2008).

Se puede definir la Gestión del Talento Humano como el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de las empresas, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, evaluación, entre otras, que conduzcan a la obtención de valor agregado para la empresa. El reclutamiento y selección de personal como el proceso de atraer candidatos calificados para un cargo.

La gestión del talento humano en las empresas se ha convertido en un pilar estratégico de las organizaciones. Las personas constituyen una ventaja competitiva en las empresas por tal motivo se ha dado mayor importancia a la buena selección de personal, invirtiendo en nuevas estrategias en el reclutamiento, selección, compensación, evaluación del recurso humano.

Frecuentemente se le atribuye a las PYMES una actitud de rechazo hacia nuevas metodologías y sistemas de gestión del talento humano. (Naranjo, 2005).

Olga Naranjo menciona que la selección de personal funciona como un filtro que permite que solo algunas personas puedan ingresar a la empresa, solo aquellas que presenten las características deseadas por la organización.

A pesar de que las PYMES generan hasta un 72% del empleo en México, reclutar el talento humano es una de sus mayores debilidades, solo 3 de cada 100 PYMES

en México tienen identificados una adecuada descripción de puestos y funciones, ya que el parentesco y amistad es una de las estrategias de contratación y no centrada en el perfil y características del puesto, además de recurrir al reclutamiento empírico (Vargas, Reclutar talento, debilidad de PYMES, 2013).

2.4 HIPÓTESIS

La falta de lealtad del talento humano en las Pequeñas y Medianas Empresas de la ciudad de San Luis potosí se manifiesta con la rotación del personal, generada por el crecimiento de la oferta laboral en la zona industrial, además de factores como sueldos, horarios, ubicación geográfica del centro de trabajo, ambiente laboral y flexibilidad de los líderes. Se propone que al atender estos factores disminuirá el índice de rotación en las PYMES.

3. CASO DE ESTUDIO EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE CONFITERÍA.

La Metodología propuesta para el presente proyecto de tesis, incluye cinco ejes rectores para lograr la lealtad del talento humano dentro de las PYMES.

1. Determinar la problemática de empleabilidad para las PYMES en el estado de San Luis Potosí.
2. Determinar los motivadores que generen lealtad en los empleados acorde a las diferentes generaciones.
3. Desarrollar un programa de reclutamiento y selección de personal, basado en un adecuado perfil de puesto y análisis de competencias del candidato.
4. Evaluar el proceso de sueldos y salarios de los empleados, proponiendo un esquema de remuneraciones, basado en evaluación del desempeño, comisiones y prestaciones sociales.
5. Crear un programa de desarrollo humano para los miembros de la organización, donde perciban una oportunidad de crecimiento a corto, medio y largo plazo, basado en capacitación y un buen ambiente de clima laboral.

3.1 DESARROLLO.

La metodología utilizada para cumplir con los objetivos propuestos en este trabajo de investigación proporcionará los indicadores necesarios para responder a las preguntas de investigación planteadas en la presente tesis. La esencia de la metodología es la replicación y objetividad (Horna, 2012). Con el presente trabajo

se pretende que otras personas interesadas en el tema puedan aplicarlo y obtener resultados favorables para su empresa u organización.

La metodología incluye algunos aspectos que son indispensables para comprender el procedimiento aplicado, se pretende ser lo más minucioso posible para poder reproducirlo de manera efectiva, La figura 4 muestra los elementos que se deben incluir de acuerdo con (Horna, 2012), descrito con una analogía a la preparación de una receta de cocina, esto es:

- a) Identificar el diseño que más se adecua al caso.
- b) Definir la muestra sobre la cual se basa la investigación.
- c) Definir los instrumentos para registrar los datos.
- d) Describir el procedimiento que se seguirá.

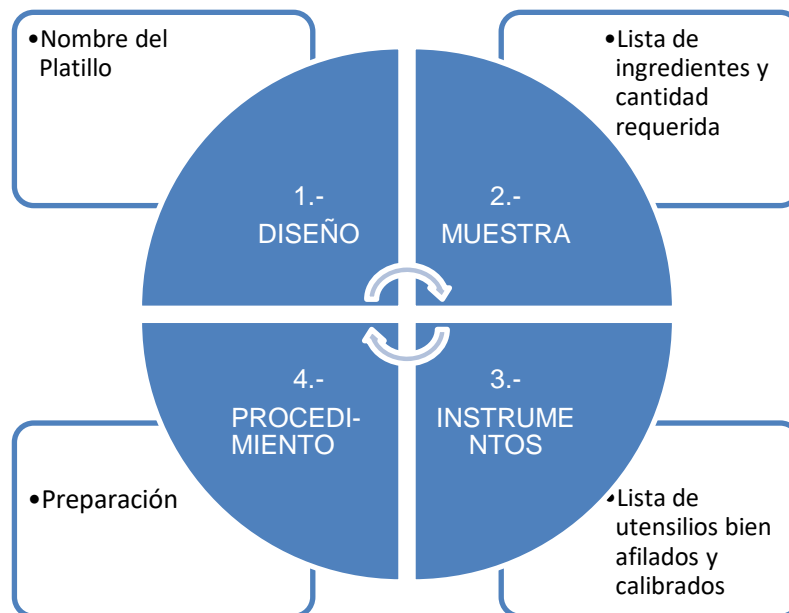


Figura 5. Elementos de la Metodología Tomado de (Horna, 2012)

3.1.1 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.

El diseño de investigación es el plan o estrategia proyectada para dar respuesta a los objetivos planteados en el estudio, validar o rechazar las hipótesis y resolver así el problema de investigación definido (David Rodríguez Gómez, Jordi Valledoriola Roquet).

En la actualidad una investigación es básica y aplicada. La tabla 4 presenta diferencias entre la investigación básica y la aplicada.

La investigación básica genera conocimiento, investiga la relación entre variables o constructos, diagnostica alguna realidad empresarial o de mercado, prueba y adopta teorías, entre otras características.

La investigación aplicada identifica la situación del problema y busca las posibles soluciones para el contexto específico es propia de la investigación empresarial, como es el presente caso. La investigación aplicada propone programas de gestión, innovación, nuevos modelos, investiga sobre la gestión administrativa para mejorarla, propone innovaciones tecnológicas o de gestión, nuevas herramientas de análisis empresarial, planes de negocio o propuestas empresariales. (Horna, 2012).

Tabla No. 4. Diferencias entre investigación básica y aplicada
Fuente: Arístides Vara Horna

TIPO TRADICIONAL DE INVESTIGACIÓN	CARACTERÍSTICAS
<p align="center">Investigación Básica (Generar conocimiento)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Investiga la relación entre variables • Diagnostica alguna realidad empresarial o de mercado. • Prueba y adapta teorías. • Genera nuevas formas de entender los fenómenos empresariales. • Construye o adapta instrumentos de medición.
<p align="center">Investigación Aplicada (Resolver problemas)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Propone programas de gestión, innovación, nuevos modelos. • Investiga sobre la gestión administrativa para mejorarla. • Propone innovaciones tecnológicas o de gestión. • Propone nuevas herramientas de análisis empresarial. • Propone planes de negocio o propuestas empresariales.

De acuerdo con la Secretaría de Marina, El diseño de investigación puede ser experimental o no experimental, el segundo que es el presente caso se trabaja en las ciencias sociales con base a eventos que ya sucedieron o se dieron en la realidad sin manipulación o intervención del investigador. Los diseños de investigación no experimental se clasifican en transversales, longitudinales y mixtos. (Marina, 2016)

La tabla 5 describe las características de cada tipo.

Tabla no 5. Tipos de Diseños de investigación no experimentales, tomada de Secretaría de Marina. Metodología de la Investigación

Transversales/Transaccional	Longitudinales	Mixtos
Se obtienen datos de un momento específico delimitados por cortes de tiempo.	La investigación se diseña para abarcar todo el proceso histórico del fenómeno a estudiar; estudiando la evolución del fenómeno. La recolección de datos será en varios momentos.	Se consideran de acuerdo al tipo de investigación, las características convenientes de ambos tipos de diseños de investigación.
Cuando miden variables de manera individual y reportan mediciones son descriptivos	Si se estudia una población, es un diseño de tendencia.	
Al describir relaciones entre variables y establecer procesos de causalidad entre variables son correlacionales/causales	Cuando se analiza un grupo o subpoblación particular, es un diseño de análisis evolutivo.	
	Al estudiar los mismos sujetos es un diseño de panel.	

El caso presentado es un diseño no experimental mixto.

El nivel de desarrollo del tema es descriptivo, el cual presenta las siguientes características.

- Especifica las propiedades, las características o perfiles importantes de personas, grupos, empresas, comunidades, mercados, etc.
- Existe bibliografía sobre el tema, pero pocos estudios empíricos.
- Trabaja con muestras medianas y grandes.
- Usa estudios comparativos, longitudinales, transversales, de encuesta.

- Descriptivo-correlacional: Evalúa la relación entre dos o más variables. Intenta explicar cómo se comporta una variable en función de otras. Existe bibliografía sobre el tema y estudios empíricos descriptivos.
- Usa instrumentos estandarizados como la observación estructurada, cuestionarios, data secundaria estadística, ficha de registro, listas de chequeo, etc.
- Realiza análisis cuantitativo usando estadística y finanzas (matriz de tabulación, análisis e interpretación). (Horna, 2012)

La presente investigación utiliza un diseño descriptivo ya que tiene como finalidad disminuir la rotación de personal a través de estrategias que generen lealtad del talento humano para la micro, pequeña y mediana empresa, además busca describir las características, perfiles y competencias necesarias para cada puesto dentro de una organización.

Al utilizar esta información los encargados de Recursos Humanos y/o los dueños de la empresa tendrán herramientas para generar un programa de Lealtad de talento humano.

Los diseños descriptivos pueden tener algunos de los siguientes subtipos: Descriptivo simple, comparativo, correlacional, longitudinales retrospectivos. Longitudinales prospectivos. (Horna, 2012).

Para este caso de investigación utilizaremos un diseño descriptivo simple, el cual tiene las siguientes características presentadas en la tabla 6.

Tabla no. 6 diseños descriptivos simples: Características e Instrumentos
Tomado de (Horna, 2012)

Diseño Descriptivo	Características	Estadísticas e instrumentos usualmente empleados
Diseño Descriptivo simple	Recogen datos más o menos limitados, que se refieren a grupos relativamente amplios. Les interesan más las variables que describen grupos que individuos. Es el tipo de investigación más común	Instrumentos: Cuestionarios, encuestas, entrevistas estructuradas, guías de revisión de documentos y datos. Técnicas de análisis: Tablas de frecuencia, gráfico de barras, promedios y porcentajes.

3.1.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

Para cumplir con los objetivos planteados se requerirá de información primaria o directa, a estas fuentes de información se le conoce como población y es el conjunto de todos los individuos a investigar.

La población es el conjunto de individuos o cosas que tiene una o más propiedades en común, se encuentran en un mismo espacio o territorio y varían con el tiempo.

La muestra es el conjunto de casos o individuos extraídos de la población. (Horna, 2012)

Para el caso de estudio no se recurrirá a una muestra, el objeto de estudio será la totalidad de la población.

El caso del presente estudio de investigación está limitado para una empresa comercializadora de confitería con una población de 71 personas, todos los empleados de la dulcería en las cuales se aplicará nuestro diseño de investigación serán sujetos de análisis, por lo cual estamos hablando de una población finita.

3.1.3. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para responder las preguntas de investigación se necesita obtener datos confiables y verídicos, esto significa seleccionar el instrumento de registro/medición más adecuado al diseño de investigación, alguno ya existente o desarrollar uno acorde a los requerimientos. Aplicar el instrumento. Una vez obtenido los datos, prepararlos para su análisis.

Para dar respuesta a los objetivos se plantea los siguientes instrumentos:

INSTRUMENTOS (pertinencia).

1. Cuestionario semiestructurado.

Se ha seleccionado este instrumento, ya que permite hacer una entrevista flexible, se pretende que el entrevistado exprese libremente sus opiniones sobre el tema utilizando una guía semiestructurada.

VARIABLES A MEDIR (medición)

1.- Vacantes de empleo en PYMES. Determina el índice de empleabilidad en el sector de las PYMES. Nivel de la variable: Ordinal

2.- Rotación de personal. Cuantifica el grado en que una persona permanece en la empresa en un lapso de tiempo. Nivel de la variable: Ordinal

3.- Crecimiento económico de la industria en el estado. Representa el grado en el que la Industria en San Luis ha crecido en los últimos 5 años. Nivel de la variable: Ordinal

4.- Políticas gubernamentales de apoyo a las PYMES en relación a la empleabilidad. Establece los programas de incentivos del gobierno para las PYMES en materia de empleabilidad. Nivel de la variable: Ordinal

5.- Grado de dificultad para conseguir empleados. Permite conocer el tiempo que tarda un empresario para cubrir una vacante. Nivel de la variable: Ordinal

POBLACIÓN

Se aplicará el cuestionario semiestructurado al Director General de Empleo y Productividad en la ciudad de San Luis Potosí, a través del Servicio Nacional de Empleo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS).

PROCEDIMIENTO.

Se realizará una llamada telefónica al Director General de Empleo y Productividad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, solicitándole una cita para llevar a cabo el cuestionario semiestructurado. Se pretende que el entrevistado exprese de manera libre acerca de lo que opina, cree, piensa, etc. respecto a la empleabilidad en la ciudad de San Luis potosí. El cuestionario se aplicará en un tiempo de 20 a 30 minutos.

Se utilizará un cuestionario semiestructurado de acuerdo con el objetivo específico señalado. Dicho cuestionario será evaluado por expertos en el tema. Se utilizará una grabadora de audio para registrar el diálogo y la conversación, para su posterior análisis.

Para dar respuesta al segundo objetivo se plantea los siguientes instrumentos:

INSTRUMENTOS (pertinencia).

1. Encuesta. Se ha seleccionado este instrumento porque son adecuadas para evaluar actitudes, opiniones y la frecuencia de situaciones o hechos (Horna, 2012)

VARIABLES A MEDIR (medición)

1.- Sueldos. Determina si es el sueldo un motivador para permanecer en la empresa.

Nivel de la variable: Ordinal

2.- Horarios. Muestra si para los empleados es importante un horario corrido con respecto a un horario quebrado, o incluso por diferentes turnos. Nivel de la variable: Nominal.

3.- Ubicación geográfica. Nos permite saber si los empleados consideran importante un empleo con una ubicación geográfica cerca de su domicilio, como factor de decisión para permanecer en la empresa. Nivel de la variable: Nominal.

4.- Ambiente laboral. Determina si el clima laboral es un factor de permanencia en la empresa para el talento humano. Nivel de la variable: Ordinal

5.- Flexibilidad. Considera la flexibilidad como la actitud de los líderes para estar abiertos a cambios de horario, cambios de puesto, permisos, etc. Nivel de la variable: Nominal.

POBLACIÓN (muestra)

La implementación se llevará a cabo en una pequeña empresa comercializadora de confitería, que cuenta con 71 empleados ubicada en la ciudad de San Luis Potosí México con una importante aceptación en la ciudad, la empresa tiene más de 85 años ofreciendo sus productos y servicios, es una empresa estable donde se pueden evaluar los resultados. La población la consideramos una población finita, ya que todos los miembros de esta organización serán sujeto de análisis.

PROCEDIMIENTO.

Se diseñará un instrumento de evaluación a través de una encuesta, que permita determinar los factores motivacionales que los empleados de la empresa consideran importantes para permanecer el tiempo suficiente en ella y considerarlo como lealtad del talento humano hacia la organización.

La encuesta estará organizada de tal manera que resulte sencillo e intuitivo para los que lo van a llenar y evitar confusiones.

El instrumento deberá facilitar posteriormente la organización y tabulación para el análisis de datos.

El instrumento de evaluación presenta los siguientes momentos:

- 1.- Los datos personales del encuestado
- 2.-La valoración que tiene el empleado de las variables de estudio, categorizando de la más importante a la menos importante cómo motivador de permanencia en la empresa.

3.- Calificará cada una de las variables en orden del 1 al 5, donde 5 es lo más importante como motivador de permanencia en la empresa.

4.- Se utilizará una escala ordenada tipo Likert. La escala de Likert mide el grado o la intensidad en una escala o secuencia ordenada.

Se presentará cada afirmación y se pedirá al encuestado que elija uno de los puntos de la escala. A cada punto se le asignará un valor numérico. El encuestado obtendrá una puntuación respecto a la afirmación y al final obtendremos su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en todas las afirmaciones que miden el mismo concepto. Las respuestas deberán reflejar una diferencia clara y estar balanceadas entre positivo y negativo. La encuesta será revisada y evaluada por expertos en el tema.

Una vez aplicada la encuesta se procederá a la tabulación y análisis de los datos obtenidos.

Para dar respuesta al tercer objetivo se plantea los siguientes instrumentos:

INSTRUMENTOS (pertinencia).

1.- Cuadro de registro/Revisión documental. El presente instrumento permite evaluar los documentos requeridos por la empresa a los empleados que se van integrando lo cual nos ayudará a evaluar el perfil del empleado, y saber si la empresa cuenta con los perfiles y descripciones de los puestos.

VARIABLES A MEDIR (medición)

1.- Perfil de puesto. Muestra las características deseables que debe tener una persona para ocupar un puesto de trabajo. Nivel de la variable: Nominal

2.- Competencias deseables. Se entiende por competencia los conocimientos, habilidades, actitudes, valores y virtudes que debe tener un empleado para ocupar un puesto o hacer ciertas tareas en la empresa. Nivel de la variable: Nominal.

3.- Métricas de desempeño. Son medidas de desempeño que permiten evaluar la eficiencia y productividad de un empleado en un determinado puesto de trabajo. Nivel de la variable: Nominal.

POBLACIÓN (muestra).

La población estará integrada por aquellos empleados que tengan menos de 3 meses de haber entrado a la empresa.

PROCEDIMIENTO.

Se diseñará una guía de revisión de documentos que acreditan datos personales, como grado de estudios, domicilio, experiencia laboral, etc.

La revisión documental se llevará a cabo para los empleados que tengan menos de 3 meses en la empresa, para determinar si se contrató al personal con el perfil de puesto de acuerdo con sus actividades.

Una vez revisada la información documental procederemos a su registro y análisis.

3.1.4 INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

El presente instrumento CSE-01 se aplicará a líderes de cámaras empresariales, ya que con este instrumento se obtendrá información relevante de la empleabilidad en el estado

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN CSE-01

El presente cuestionario semiestructurado tiene como **objetivo** Conocer el entorno social, económico y político en relación a la empleabilidad en la ciudad de San Luis Potosí. A través de las aportaciones de los líderes de las diferentes cámaras empresariales de la localidad.

CÁMARA: _____

NOMBRE DEL REPRESENTANTE: _____

FECHA DE EVALUACIÓN: _____

• ¿Considera que existe un crecimiento económico de la industria en San Luis Potosí en los últimos 3 años?

• ¿Cree usted que Impulsado por el crecimiento industrial se ha favorecido la generación de empleo en ese sector, pero a su vez se ha afectado al sector de las PYMES?? ¿Por qué?

• ¿Se cuenta con registro de rotación de empleados en las PYMES?

• ¿Conoce algún plan de apoyo de parte del gobierno del estado respecto a la empleabilidad en las PYMES?

• ¿Los diferentes socios o miembros de la cámara han manifestado una dificultad para conseguir empleados o para reponer la salida de uno de ellos de su empresa?

• ¿Considera que es un problema actual en el sector de la PYMES, la rotación y la dificultad para conseguir empleados?

Agradecemos la atención prestada a la presente evaluación sobre empleabilidad laboral en la ciudad de San Luis potosí. La información y opiniones emitidas serán de gran utilidad para el trabajo de investigación al respecto.

El presente instrumento ENC-02a se aplicará a todos los empleados de la empresa en estudio, obteniendo datos personales y opinión relevante de los factores motivacionales deseables para permanecer en la empresa

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN ENC-02a

La presente encuesta tiene como **objetivo** determinar los factores motivadores que influyen en tu persona para permanecer en esta empresa restaurantera.

Agradecemos nos ayudes a contestar de la manera más honesta el siguiente instrumento de evaluación de los motivadores de permanencia en la empresa.

Por favor llena la información que se te pide a continuación:

Sexo (M) o (F) _____ Edad _____ Último grado de estudios _____
 Antigüedad laborando en la empresa _____ Puesto de trabajo _____
 Sucursal _____ Sueldo _____ Estado civil _____ No. Hijos _____

De la siguiente lista de factores de permanencia laboral, enumera del 1 al 5, dándole un 5 al factor más importante para ti y 1 al que menos te impacta para permanecer en la empresa.

Sueldo _____ Horario _____ Ubicación geográfica _____ Ambiente laboral _____ Flexibilidad _____

Marca la opción que consideras como:

(1) Definitivamente no importa. (2) No importa. (3) Me es indiferente. (4) Es importante. (5) Es muy importante.


























1.- Es el sueldo un motivador para ti, para permanecer en la empresa.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.- Consideras que el horario es importante como un factor para permanecer en la empresa.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3.- Qué tan importante es para ti la ubicación geográfica de la empresa, por cercanía de tu casa o por otras razones.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4.- Crees que el ambiente laboral es una razón para decidir cambiar de empleo	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5.- La flexibilidad de los líderes para un cambio de horario, permisos, cambio de puesto etc. impacta en tu decisión de cambiar de trabajo	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

El presente instrumento ENC-02b se aplicará a todos los empleados de la empresa en estudio, obteniendo información respecto de como perciben realmente los factores motivacionales de permanencia en la empresa.

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN ENC-02b

En el siguiente apartado de la presente encuesta, por favor marca la opción de acuerdo a los siguientes criterios.

1. Muy insatisfecho.
2. Insatisfecho.
3. Ni satisfecho, ni insatisfecho.
4. Satisfecho.
5. Muy Satisfecho

	1	2	3	4	5
1.- El sueldo que actualmente percibe lo considera como					
2.- El horario que actualmente tienes					
3.- La cercanía que tienes con tu centro de trabajo					
4.- Cómo te sientes con el ambiente y clima laboral del trabajo					
5.- La flexibilidad que muestran los lideres para un cambio de horario, turno, puesto de trabajo etc.					

Si desea hacer algún comentario puede hacerlo en el siguiente espacio:

Agradecemos su valioso tiempo su evaluación será de mucha utilidad para la empresa y para darte un mejor servicio.

El presente instrumento RD-03 se aplicará al responsable de recursos humanos, permitiendo verificar si se cuenta con los documentos necesarios para que un empleado ingrese a la empresa.

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN RD-03

La presente guía de revisión documental tiene como **objetivo** evaluar si la empresa cuenta con los documentos necesarios que un empleado debe tener para ser miembro de la empresa y hacer su trabajo.

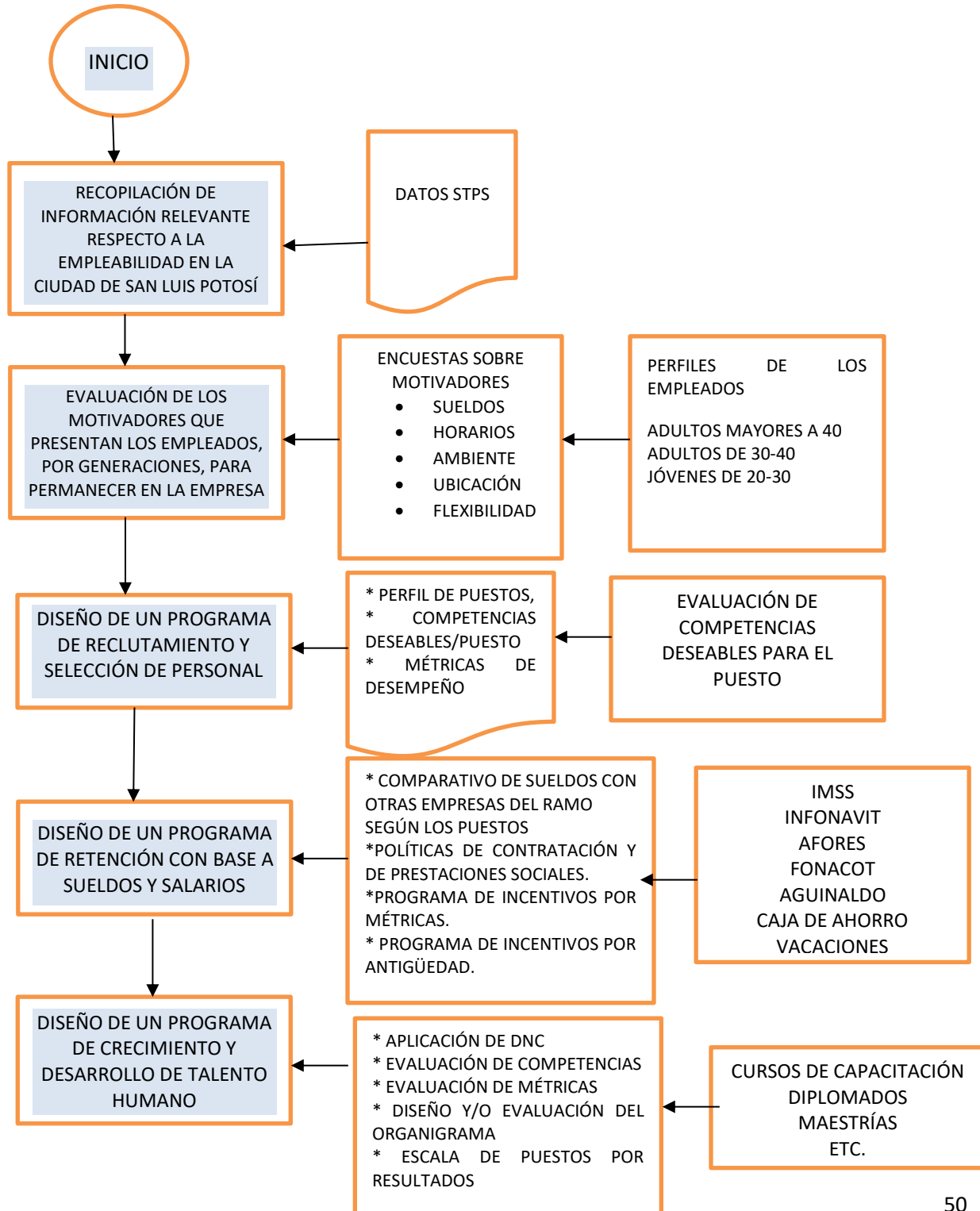
Marcar sí o no en cada caso si se cuenta con el documento requerido

Se cuenta con el documento	SI	NO
Perfil de puesto		
Descripción de puesto		
Métricas de desempeño por puesto		
Organigrama		
Descripción de competencias disciplinares y transversales necesarias para el puesto.		
Plan de desarrollo y crecimiento en la empresa		
Programa de capacitación.		
Solicitud y currículum vitae de los empleados		
Documentos personales como comprobante de domicilio, identificación, comprobante de estudios, curp.		
Contrato.		
Reglamento Interno.		
Altas del seguro social.		

3.1.5 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA.

La figura 6, muestra el proceso que se generará para la aplicación de la metodología propuesta para el caso de estudio en la empresa comercializadora de confitería.

Figura 6, Diagrama de flujo de la metodología propuesta. Elaboración propia.



4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

4.1 INFORMACIÓN RELEVANTE RESPECTO A LA EMPLEABILIDAD EN SAN LUIS POTOSÍ

Instrumento de evaluación CSE 01

Se entrevistó a Héctor Xavier Andrade Ovalle, Director General de empleo y productividad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social del Gobierno del Estado de San Luis Potosí. Se anexa la entrevista completa del titular, donde aborda diferentes cuestionamientos referentes a la empleabilidad en la ciudad y las acciones que está implementando el gobierno del estado con respecto a la micro y pequeña empresa que favorecen la lealtad del talento humano.

Héctor Andrade confirma el crecimiento industrial y de servicios, con la apertura de más de 30 hoteles, y la ampliación del clúster automotriz generando un crecimiento económico para el estado por arriba de la media nacional.

Nos confirma de la demanda de empleos en la zona industrial con una empleabilidad entre tres empresas de más de 7000 empleos directos, aparte de las empresas de proveeduría de estas misma u otras.

La competitividad entre las micros y pequeñas empresas, las PYMES en general, contra las grandes empresas, es abismal, micros y pequeñas empresas tardan de meses a años en otorgar a los empleados sus prestaciones sociales comparadas con las grandes empresas, además de la publicidad que generan las grandes

empresas en materia de reclutamiento y selección de personal es importante, comidas, eventos masivos, traslados a los centros de reclutamiento, etc. la micro y pequeñas empresas, carteles que anuncian la vacante, que incluso llevan años publicados en el establecimiento.

Las PYMES no tienen la cultura como un integrador de la parte social, productiva, y desarrollo ambiental, que los jóvenes buscan en las empresas.

En la actualidad no existe un índice de rotación de personal en la STPS, sin embargo, si se tiene muy claro en términos de indicadores del seguro social, creció tres veces más del 2016 al 2019 los registros en el seguro social gracias a empresas del clúster automotriz, generando también rotación con tasas de 1.5 a 7 y 12 %. La gente en el 2018 y 2019 ha estado cambiando constantemente. Las vacantes en las micros y pequeñas empresas quedaron abiertas permanentemente, dado que las pymes no tenían políticas de retención de empleabilidad, no hay planes de capacitaciones, bonos adicionales, etc.

Se tenía en la oficina denominada centro PYME, herramientas de procesos, calidad, capacitación, con enfoque en la persona, consultoría en general, incluso software para hacer más eficientes sus resultados, pero actualmente no existe un programa de apoyo y las PYMES quedaron en un estado de desatención. Se están generando acciones en coordinación con el área de vinculación de la UASLP ofertando cursos accesibles, así como con el Instituto de Capacitación para el Trabajo (ICAT) y el mismo Servicio Nacional de Empleo (SNE), generando acciones con perfiles de empleo adecuados cuando las PYMES requieren de un empleado al SNE.

Actualmente las micros y pequeñas empresas no se acercan a los canales de apoyo al tener una necesidad de personal, existen varios canales que el gobierno presenta a los empresarios PYMES pero falta más acercamiento del empresario.

La empresa pequeña sufre el impacto de la rotación fuertemente ya que, si cuenta con 2 empleados y se va uno de ellos, traerá un déficit del 50. Es necesario que se genere una cultura en la pyme en materia de empleabilidad, ayudados por consultoría, y asesoría externa, que le ayudará a ser un aliado estratégico que favorezca a las personas en su desarrollo y crecimiento, así como a la misma empresa financiera y productivamente. (Ovalle, 2019)

Agradecemos al Lic. Héctor Andrade Ovalle sus aportaciones vistos desde la perspectiva del Gobierno del Estado a través de la STPS.

4.2 EVALUACIÓN DE LOS MOTIVADORES PARA PERMANECER EN LA EMPRESA

Conforme al instrumento de evaluación **ENC-02a**

Por favor llena la información que se te pide a continuación:

Sexo (M) o (F) _____ Edad _____ Último grado de estudios _____
Antigüedad laborando en la empresa _____ Estado civil _____ No. Hijos _____

La totalidad de las personas encuestadas son mujeres, ya que la empresa de confitería en la que se aplicó los instrumentos de evaluación tiene por preferencia tradicional al sexo femenino.

De la siguiente lista de factores de permanencia laboral, enumera del 1 al 5, dándole un 5 al factor más importante para ti y 1 al que menos te impacta para permanecer en la empresa.

Sueldo _____ Horario _____ Ubicación geográfica _____ Ambiente laboral _____ Flexibilidad _____

Los resultados de la importancia de un empleado respecto a los factores presentados para permanecer en una empresa, sea está de confitería o cualquier otra fueron los siguientes:

Tabla no. 7 resultados de la clasificación de las personas con respecto a cualquier empleo. Elaboración propia.

FACTOR	SUELDO	HORARIO	UBICACIÓN GEOGRÁFICA	AMBIENTE LABORAL	FLEXIBILIDAD
RESULTADOS	5	3	4	1	2

En orden de importancia de acuerdo a la tabla 7 para un empleado es:

- Sueldo.
- Ubicación del centro del trabajo.
- Horario de trabajo.
- Flexibilidad.
- Ambiente Laboral.

Evaluación Con respecto a lo que los empleados les gustaría obtener de la empresa y os que ellos perciben que la empresa les ofrece.

Marca la opción que consideras como:

- (1) Definitivamente no importa. (2) No importa. (3) Me es indiferente. (4) Es importante. (5) Es muy importante.

1.- Es el sueldo un motivador para ti, para permanecer en la empresa.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.- Consideras que el horario es importante como un factor para permanecer en la empresa.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3.- Qué tan importante es para ti la ubicación geográfica de la empresa, por cercanía de tu casa o por otras razones.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4.- Crees que el ambiente laboral es una razón para decidir cambiar de empleo	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5.- La flexibilidad de los líderes para un cambio de horario, permisos, cambio de puesto etc. impacta en tu decisión de cambiar de trabajo	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

La tabla 8, muestra el promedio obtenido al preguntarles que es lo que más les interesa o importa a la hora de seleccionar una fuente de empleo.

Tabla no. 8 resultados de lo que buscan los empleados en la empresa de confitería.
Elaboración propia

FACTOR	SUELDO	HORARIO	UBICACIÓN GEOGRÁFICA	AMBIENTE LABORAL	FLEXIBILIDAD
PROMEDIO	4.6	4.5	4.57	3.85	4.14

Conforme al instrumento de evaluación **ENC-02b**

La tabla 9 muestra los resultados de la importancia de un empleado respecto a los factores presentados, para permanecer en ésta empresa de confitería.

Tabla no. 9 resultados de la percepción de las personas con respecto a la empresa de confitería. Elaboración propia

FACTOR	SUELDO	HORARIO	UBICACIÓN GEOGRÁFICA	AMBIENTE LABORAL	FLEXIBILIDAD
PROMEDIO	3.24	3.28	3.99	4.0	3.95

4.3. ANALISIS DE LA EVALUACIÓN DE LOS MOTIVADORES PARA PERMANECER EN LA EMPRESA DE CONFITERÍA.

Es lógico pensar que la empresa espere que sus empleados se desempeñen de manera confiable con las tareas que se les asignen y los estándares que se les fijen, tengan iniciativa y que continúen desarrollando nuevas habilidades. De esta misma manera; los empleados esperan un pago equitativo, horario flexible, un buen ambiente laboral, entre otros motivadores.

Por esta razón se realizó un caso de estudio de la percepción que los empleados buscan obtener de la organización, comparando con lo que ellos en realidad obtienen de la empresa de confitería. Los cinco factores de impacto que fueron analizados son: sueldo, jornada de trabajo, ubicación geográfica de la empresa (accesibilidad trabajo/hogar), ambiente laboral y flexibilidad horario. Cada uno de estos factores se midió en una escala de 1 a 5 puntos. La escala de medición más alta fue el 5: “altamente importante” y la escala más baja el 1: “No importante”.

Tabla no. 10 resultados de la percepción de las empleadas con respecto a la empresa de confitería vs la realidad que perciben. Elaboración propia.

Factor	Sueldo	Jornada de trabajo	Ubicación geográfica	Ambiente Laboral	Flexibilidad de Horario
Importancia para el empleado en pertenecer a la empresa (percepción)	4.6	4.5	4.5	3.8	4.1
Valor que le otorga el empleado a la empresa que pertenece (realidad)	3.2	3.3	3.9	4.0	3.8

En la tabla 10 se resumen los promedios de estos cinco factores que calificaron los empleados, desde la importancia para el empleado en pertenecer a la empresa

(percepción), hasta el valor que le otorga el empleado a la empresa que pertenece (realidad). El factor más importante para el empleado con base a su percepción es el salario con 4.5, y el factor menos importante fue el ambiente laboral con 3.8. El valor más alto que el empleado valora de la empresa (la realidad); se encuentra ubicado en el ambiente laboral con 4.0 y el que obtuvo menos puntaje fue su salario con 3.2. A pesar de que el salario fue el menos valorado no está tan alejado de la valoración más alta: el ambiente laboral; para esta categoría. Su discrepancia es menor de 1 punto. Al analizar los datos por el promedio de cada categoría; 4.3 en “percepción” y 3.7 en la “realidad”; se puede distinguir que los empleados esperan mucho más de la empresa con respecto de lo que ellos obtienen. Siendo resultados muy lógicos al comportamiento humano; siempre será mayor lo que se desea contra lo que se obtiene.

En la tabla 11 se resumen las estadísticas descriptivas para cada estudio: importancia para el empleado en pertenecer a la empresa (percepción) y valor que le otorga el empleado a la empresa que pertenece (realidad). Los datos de estadística descriptiva muestran que los empleados presentan en “Promedio” una percepción más alta de estos cinco factores; con respecto a lo que ellos obtienen. No obstante; no parece ver una clara diferencia entre la variabilidad de los datos. Es por ello por lo que se realizó un estudio para determinar si existe una variación en el promedio de estos cinco factores para ambos estudios; con un nivel de confianza del 95%.

Tabla no. 11 estadística descriptiva del caso de estudio. Elaboración propia

DATOS PROCESADOS			
IMPORTANCIA DEL EMPLEADO PARA PERTENECER A LA EMPRESA		VALOR QUE LE OTORGA EL EMPLEADO A LA EMPRESA QUE PERTNECE	
MEDIA	4.3	MEDIA	3.7
ERROR TIPICO	0.15	ERROR TIPICO	0.2
MEDIANA	4.50	MEDIANA	4.0
MODA		MODA	
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	0.33	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	0.402
VARIANZA DE LA MUESTRA	0.11	VARIANZA DE LA MUESTRA	0.2
CURTOSIS	-0.89	CURTOSIS	-3.3
COEFICIENTE DE ASIMETRÍA	-0.98	COEFICIENTE DE ASIMETRÍA	-0.6
RANGO	0,75	RANGO	0.8
MÍNIMO	3.85	MÍNIMO	3.2
MÁXIMO	4.60	MÁXIMO	4.0
SUMA	21.66	SUMA	18.5
CUENTA	5.0	CUENTA	5.0

4.3.1. Prueba de hipótesis para la evaluación de motivadores de permanencia.

Para validar si existe una dispersión entre ambas categorías de estudio; fue necesario formular las hipótesis nula y alternativa.

La Hipótesis Nula: “No existe diferencia en las variaciones de percepción VS. Realidad que el empleado valora a la empresa”

$$H_0 : \sigma_1^2 = \sigma_2^2 \text{ (Ec. 1)}$$

La Hipótesis Alternativa: “Si existe diferencia en las variaciones de percepción VS. Realidad que el empleado valora de la empresa”

$$H_0 : \sigma_1^2 \neq \sigma_2^2 \text{ (Ec. 2)}$$

Determinar F_c y F_P para la valoración de motivadores de permanencia

Para este estudio, se utilizó la distribución “F”. El nivel de significancia permite conocer el nivel de error que estamos adquiriendo al comparar ambas varianzas. Para estudios de comportamiento humano a un nivel de significancia del 5% es ideal. Debido a que son cinco factores en cada categoría se puede determinar fácilmente los grados de libertad “gl”.

$$\text{Grados de libertad} = gl = n - 1$$

Donde “n” es el número de factores. Por lo consiguiente se obtiene un $gl=4$, para cada categoría. Para determinar el numerador de la gráfica “F”, se considera la categoría de estudio que presente la máxima varianza; siendo la “Valoración de la percepción del empleado”, por ende, el denominador toma el valor de la menor varianza “Valoración de la Realidad del empleado”

Tabla 12. Valores F de la distribución F de Fisher. (Douglas Lind, William Marchal, Samuel Wathen, 2008)

	Grados de libertad del numerador (gl)					
		1	2	3	4	5
Grados de libertad del denominador (gl)	1	161.44	199.49	215.70	224.58	230.16
	2	18.51	19.00	19.16	19.3	19.35
	3	10.12	9.55	9.27	9.11	9.01
	4	7.71	6.94	6.59	6.39	6.25
	5	6.61	5.79	5.41	5.19	5.05

Al interceptar tanto denominador y numerador con valor de 4, en la tabla 12 se obtiene el valor crítico de F, conocido como $F_c = 6.39$.

Para determinar El valor de prueba: F_p , se realiza el siguiente cálculo:

Valor de Prueba F_p .

S_1^2 Varianza más grande

S_2^2 Varianza más pequeña

$$F_P = \frac{S_1^2}{S_2^2} = \frac{0.402}{0.332} = 1.81$$

Zona de aceptación y rechazo

Para determinar si H_0 se acepta o se rechaza es necesario comparar F_c y F_p

$$F_p \leq F_c \therefore H_0 \text{ se acepta}$$

$$F_p > F_c \therefore H_0 \text{ se rechaza}$$

Al comparar los valores obtenidos para este estudio; se obtiene:

$$1.81 \leq 6.39 \therefore H_0 \text{ se acepta}$$

En la figura 7 se presenta la gráfica "F", con una distribución con sesgo a la derecha.

Se observan los valores correspondientes para F_c y F_p . Al localizar el valor de F_p ; se observa que está ubicado dentro de la región de aceptación de H_0 .

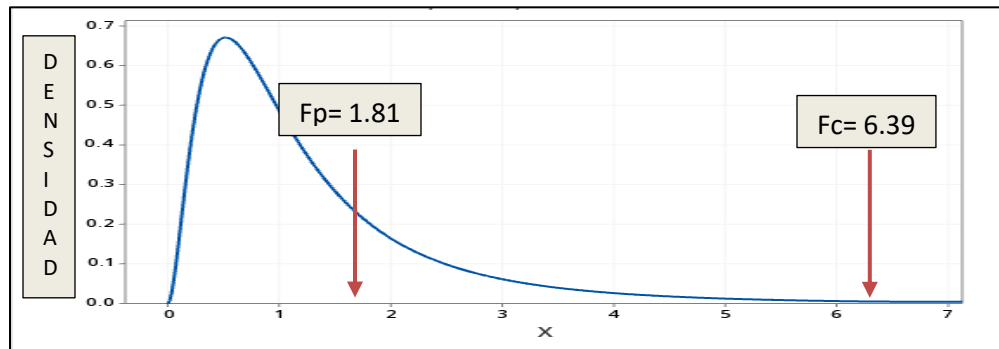


Figura 7. Grafica F de la distribución F de Fisher

Se acepta la Hipótesis Nula Ho.

“No existe diferencia en la variación de percepción Vs realidad que el empleado valora de la empresa”.

(Douglas Lind, William Marchal, Samuel Wathen, 2008)

Por consiguiente, este estudio demuestra que la variabilidad de opiniones entre los resultados analizados de los empleados es constante. En otras palabras; no existe una tendencia en las encuestas; y describen de manera libre su pensar. Además, al tenerse variabilidades tan bajas eso da un significado de una opinión muy semejante entre los trabajadores.

4.4 ANÁLISIS DE LAS BAJAS DE LA EMPRESA CON RELACIÓN A LOS DATOS PERSONALES DE LOS EMPLEADOS.

4.4.1. BAJAS CON RELACIÓN A LA EDAD.

La tabla 13 muestra los porcentajes de las empleadas con respecto a la edad de 71 personas y el comparativo entre las edades y las bajas de 50 personas entre el 2018 y 2019.

Tabla no. 13 relación de las bajas que se dieron en la empresa de confitería entre los años 2018 y 2019, con respecto a la edad. Elaboración propia

PERSONAL	EDAD	MENOS DE 20	20-30	31-40	MÁS DE 40	TOTAL
	No. PERSONAS	8	26	7	30	71
		11.3%	36.6%	9.9%	42.3%	100.0%
BAJAS	EDAD	MENOS DE 20	20-30	31-40	MÁS DE 40	TOTAL
	No. PERSONAS	4	23	7	16	50
		8.0%	46.0%	14.0%	32.0%	100.0%

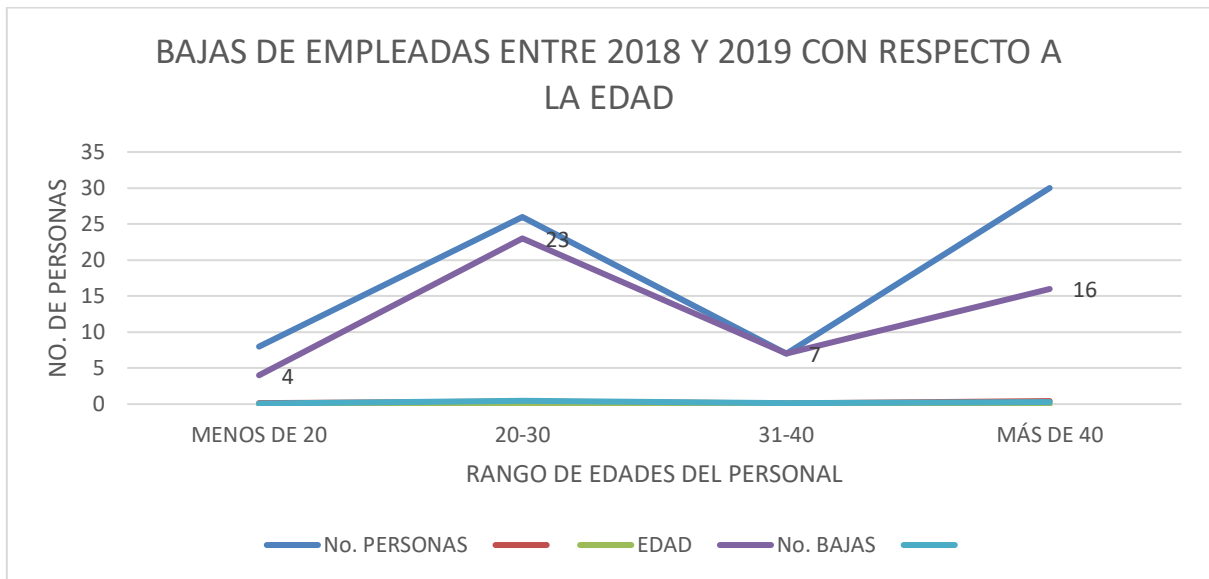


Fig. 8. Bajas de empleadas de la empresa de confitería con respecto a la edad. Elaboración propia.

La tabla 13 y la fig. 8 muestra que las personas que rotan más están entre los 20 y 30 años. Jóvenes de la generación millenials y a la vez refleja que las personas de generación x, personas de más de 40 años, son más estables en función del trabajo. Los millenials buscan oportunidades de trabajo en las que las empresas les ofrezcan una diferencia importante para ellos con respecto a dos empleadores.

Los Millenials han sido marcados por la crisis económica mundial, por desastres naturales y el terrorismo, lo que les ha dejado una fuerte sensación de inseguridad, especialmente en el trabajo (Cristian Kurz, Carlos García, Jo McIlvenna, 2013).

Por lo cual es importante desarrollar programas de lealtad para ellos con base a justicia y equidad, responsabilidad social y sentido ecológico como lo cita Héctor Andrade en la entrevista efectuada. (Ovalle, 2019).

4.4.2. BAJAS CON RESPECTO AL GRADO DE ESTUDIOS.

La tabla 14 muestra los porcentajes de las empleadas con respecto al grado de estudios de 71 personas y el comparativo entre el grado de estudios y las bajas de 50 personas entre el 2018 y 2019

Tabla no. 14 relación de las bajas que se dieron en la empresa de confitería entre los años 2018 y 2019, con respecto al grado de estudios. Elaboración propia.

PERSONAL	GRADO DE ESTUDIOS	SECUNDARIA	BACHILLERATO O A FIN	CARRERA TRUNCA/TEC	LICENCIATURA	PRIMARIA	TOTAL
	No. PERSONAS	18	22	8	19	4	71
		25.4%	31.0%	11.3%	26.8%	5.6%	100.0%
BAJAS	GRADO DE ESTUDIOS	SECUNDARIA	BACHILLERATO O A FIN	CARRERA TRUNCA/TEC	LICENCIATURA	PRIMARIA	TOTAL
	No. PERSONAS	20	22	6	2	0	50
		40.0%	44.0%	12.0%	4.0%	0.0%	100.0%

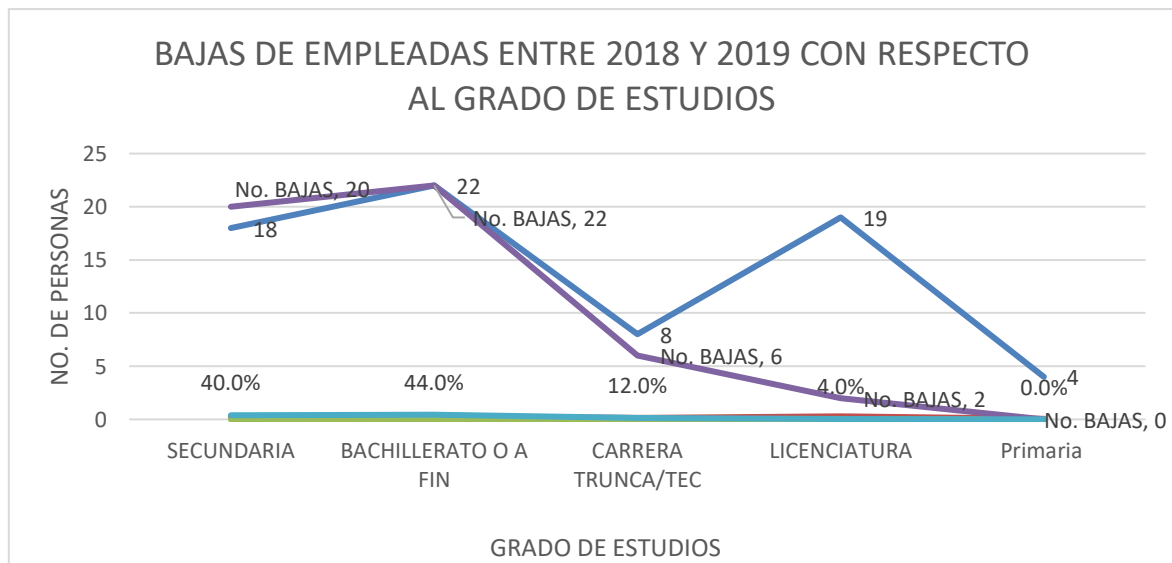


Fig. 9. Bajas de empleadas de la empresa de confitería con respecto al grado de estudios. Elaboración propia.

Nuevamente la tabla 14 y la figura 9 demuestra que el 84% de las bajas corresponden a empleadas con el grado de estudio de secundaria y bachillerato,

que corresponde en su gran mayoría a jóvenes millenals. Las personas con licenciatura o primaria son más estables.

Para lograr lealtad se recomienda a la empresa de confitería programas de desarrollo académico para que el personal termine su preparatoria u otro tipo de cursos como inglés, primeros auxilios, manualidades u otros afines al desarrollo educativo.

El gobierno del estado ofrece planes educativos para terminar la prepa o secundaria abierta. (INEA, 2019)

4.4.3. BAJAS CON RESPECTO A LA ANTIGÜEDAD

La tabla 15 muestra los porcentajes de las empleadas con respecto a la antigüedad de 71 personas y el comparativo entre la antigüedad y las bajas de 50 personas entre el 2018 y 2019

Tabla no. 15 relación de las bajas que se dieron en la empresa de confitería entre los años 2018 y 2019, con respecto a la antigüedad en la empresa. Elaboración propia.

PERSONAL	ANTIGÜEDAD	MENOS DE 1 AÑO	DE 1 A 2 AÑOS	2 A 3 AÑOS	3- 4 AÑOS	5 A 10 AÑOS	10 A 15 AÑOS	MÁS DE 15 AÑOS	TOTAL
	No. PERSONAS	21	15	7	3	13	8	4	71
		29.6%	21.1%	9.9%	4.2%	18.3%	11.3%	5.6%	100.0%
BAJAS	ANTIGÜEDAD	MENOS DE 1 AÑO	DE 1 A 2 AÑOS	2 A 3 AÑOS	3- 4 AÑOS	5 A 10 AÑOS	10 A 15 AÑOS	MÁS DE 15 AÑOS	TOTAL
	No. PERSONAS	29	7	4	3	5	2	0	50
		58.0%	14.0%	8.0%	6.0%	10.0%	4.0%	0.0%	100.0%

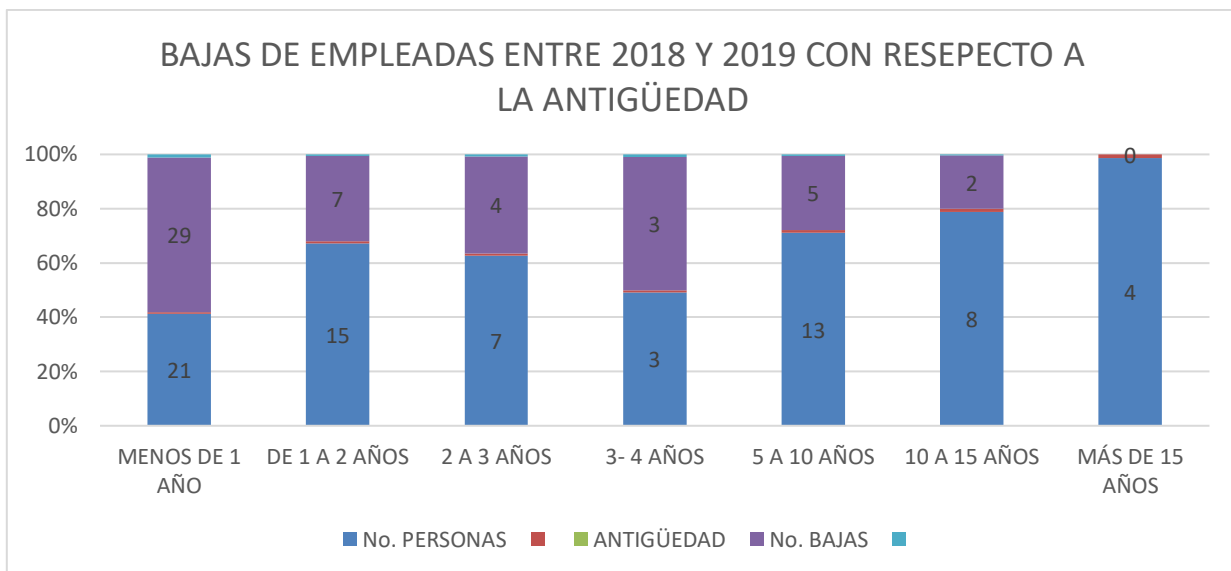


Fig. 10. Bajas de empleadas de la empresa de confitería con respecto a la antigüedad. Elaboración propia.

La tabla 15 y la figura 10 muestra que el 72% de las personas no duran más de 2 años en la empresa en estudio, y como se analizó anteriormente, estas bajas corresponden a la generación millenials, donde incluso observamos que en la mayoría duran menos de un año y hay una alta rotación de las personas en ese primer año.

La propuesta es generar un programa de incentivos por antigüedad, incluso desde el primer año, donde al personal se le ofrezcan estímulos tanto económicos como emocionales.

Dichos estímulos pueden ser diplomas, cursos especiales, becas, artículos para el hogar, descansos extras, horarios flexibles, entre otros.

Los millenials desean que las empresas valoren sus competencias, siendo promovidos de manera rápida a puestos con retos y responsabilidades más grandes. La generación millenials valora mucho el clima laboral y las oportunidades de crecimiento mediante la capacitación especializada. Buscan un balance entre el trabajo y la vida personal, prefieren el salario emocional sobre el salario económico. (Rosell, 2016)

4.4.4. BAJAS CON RESPECTO AL ESTADO CIVIL.

La tabla 16 muestra los porcentajes de las empleadas con respecto al estado civil de 71 personas y el comparativo entre el estado civil y las bajas de 50 personas entre el 2018 y 2019

Tabla no. 16 relación de las bajas que se dieron en la empresa de confitería entre los años 2018 y 2019, con respecto al estado civil de las empleadas. Elaboración propia.

PERSONAL	ESTADO CIVIL	SOLTERA	MADRE SOLTERA	CASADA	UNIÓN LIBRE	SEPARADA DIVORCIADA	VIUDA	TOTAL
	No. PERSONAS	37	5	22	2	4	1	71
		52.1%	7.0%	31.0%	2.8%	5.6%	1.4%	100.0%
BAJAS	ESTADO CIVIL	SOLTERA	MADRE SOLTERA	CASADA	UNIÓN LIBRE	SEPARADA DIVORCIADA	VIUDA	TOTAL
	No. PERSONAS	30	4	16	0	0	0	50
		60.0%	8.0%	32.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%

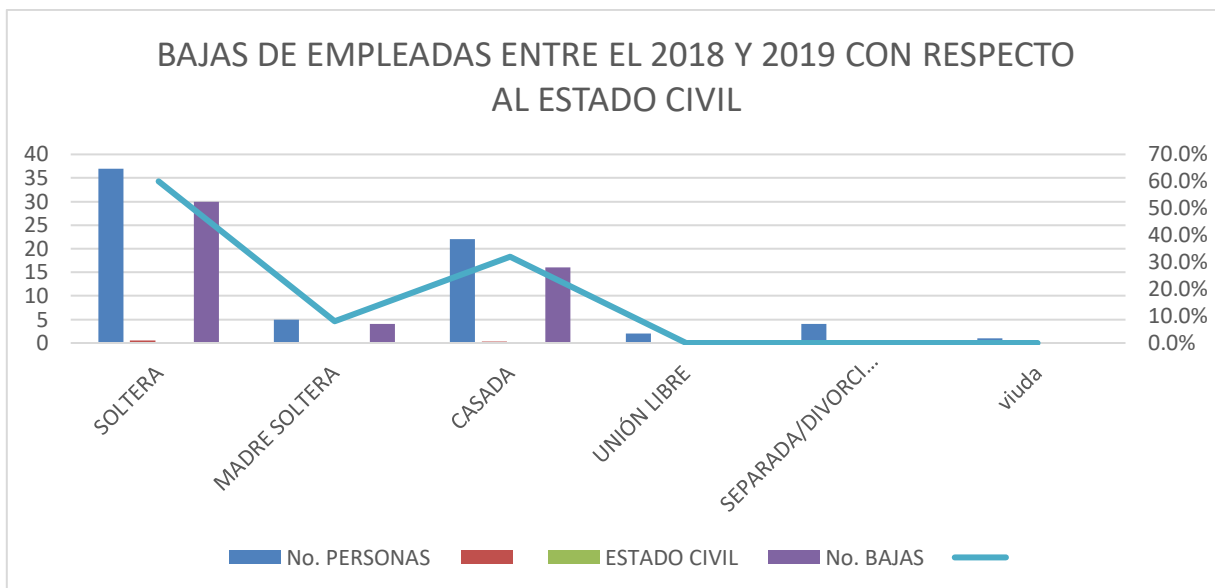


Fig. 11. Bajas de empleadas de la empresa de confitería con respecto al estado civil. Elaboración propia.

La tabla 16 y la figura 11 muestran que el 60 % de las bajas se da en personas solteras y 32 % en mujeres casadas jóvenes, siendo millenials el 92% de las bajas. Un factor que no expresa mucho el generar acciones de alto impacto en esta característica de las empleadas, la acción que se recomienda es seguir trabajando con el clima laboral, rubro en el cual la empresa salió bien evaluada, ya que es una acción en la cual se trabaja permanentemente.

El factor de flexibilidad debe ser atendido de manera puntual ya que para una persona casada es muy importante la flexibilidad de horarios y ubicación geográfica del centro laboral.

Los casados suelen ser bien aceptados en muchas empresas, ya que ven estabilidad y madurez en estos perfiles, tienden ser menos radicales en la toma de

decisiones. Los solteros tienden a renunciar más a menudo que los que tienen una familia a cargo. (Arruda., 2015)

4.4.5. BAJAS CON RESPECTO AL NÚMERO DE HIJOS

La tabla 17 muestra los porcentajes de las empleadas con respecto al número de hijos de 71 personas y el comparativo entre el número de hijos y las bajas de 50 personas entre el 2018 y 2019.

Tabla no. 17 relación de las bajas que se dieron en la empresa de confitería entre los años 2018 y 2019, con respecto al número de hijos de las empleadas. Elaboración propia.

PERSONAL	NO. HIJOS	0	1	2	3	4	5 o MÁS	TOTAL
	No. PERSONAS	36	9	11	13	2	0	71
		50.7%	12.7%	15.5%	18.3%	2.8%		100.0%
BAJAS	NO. HIJOS	0	1	2	3	4	5 o MÁS	TOTAL
	No. PERSONAS	33	7	6	2	2	0	50
		66.0%	14.0%	12.0%	4.0%	4.0%		100.0%

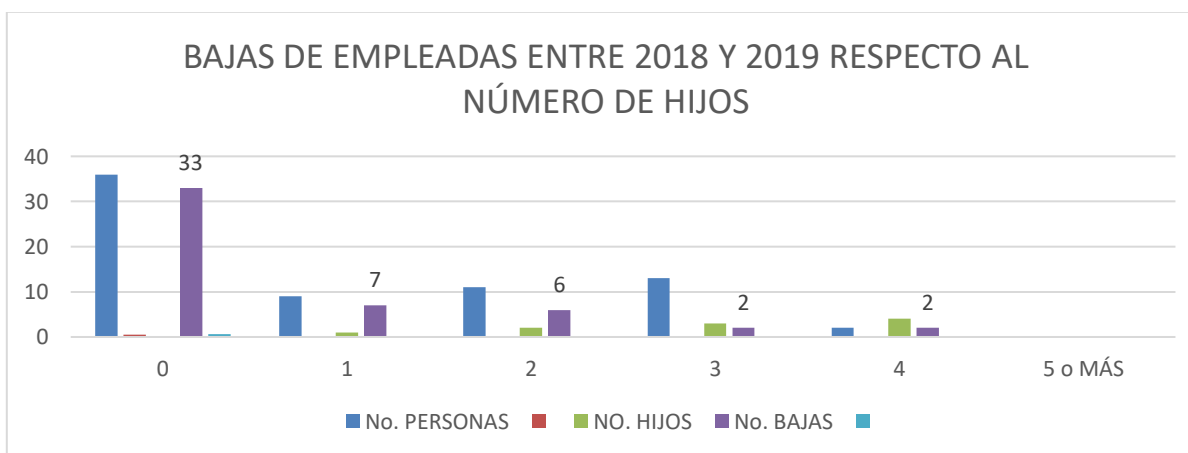


Fig. 12. Bajas de empleadas de la empresa de confitería con respecto al no. de hijos
Elaboración propia.

La tabla 17 y la figura 12 muestran que el 66% de las bajas pertenecen a personal que no tiene hijos, lo cual es de empleadas de la generación millenials. Mientras un empleado tiene hijos le da más responsabilidad y compromiso, sin embargo, es necesario fortalecer acciones para el personal que tienen hijos para lograr mayor lealtad del empleado hacia la empresa.

Flexibilidad de horarios, apoyo para guarderías, permisos especiales para eventos escolares de sus hijos, festejo e incentivos del día de la madre, y algo muy importante es el acceso al seguro social. Entre otras acciones que apoyan a las empleadas con hijos.

Mariana Rocca da un testimonio de lo que significa ser madre en el portal de Animal Político, un medio de comunicación electrónica de vanguardia, de lo cual se tomó lo siguiente:

“Se necesita crear conciencia entre los empleadores. Tener la confianza de que en ocasiones me puedo presentar en la oficina con mi cachorro o saber que en una emergencia me puedo ausentar”.

“Un empleado contento y tranquilo es un empleado productivo. Trabaja más y falta menos. Las condiciones laborales adecuadas reducen la rotación de personal y ayudan a crear una relación de lealtad entre los empleados y la persona para quien trabajan. Esto también aplica para las empleadas que son madres” (Roca, 2014)

Para las empleadas solteras es necesario que se den cuenta que la empresa les ofrecerá el apoyo necesario para cuando decidan ser madres y no tengan que emigrar a otra empresa por falta de condiciones laborales para ello.

4.5 DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE LEALTAD DE TALENTO HUMANO PARA MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS.

El programa está conformado para atender tres aspectos importantes que pueden generar lealtad del personal en las micros, pequeñas y medianas empresas.

- Atender el reclutamiento y la selección de personal.
- Atención a los sueldos y salarios.
- Atender la capacitación y el desarrollo de los empleados.

La figura 13 muestra la composición del programa de lealtad de talento humano.



Fig 13. Programa de lealtad de talento humano. Elaboración propia.

4.5.1 DISEÑO DE UN PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

4.5.1.1 DIÁGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

Contar con un proceso bien definido del reclutamiento y selección del personal, es de vital importancia, siempre y cuando los empresarios o responsables del recurso humano se apeguen al proceso, ya que eso determinará que se haga una adecuada selección del talento humano y genere una contratación que perdure por muchos años, generando lealtad en el empleado por la buena selección ejercida.

El proceso tendrá su apoyo en el Estándar de Competencia, Reclutamiento y Selección de Personal Operativo y Administrativo, (EC0306) estándar de competencia generada y avalada por el Concejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales.

El Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) es una entidad paraestatal sectorizada en la Secretaría de Educación Pública, con un órgano de gobierno tripartita con representantes de los trabajadores, los empresarios y el gobierno. Promueve la agenda del capital humano de México para la competitividad y la productividad.

Es la entidad del Gobierno federal que reconoce los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de las personas, adquiridas en su trabajo y a lo largo de su vida, con certificaciones nacionales y oficiales. (CONOCER, CONOCER, 2019).

La importancia de una buena selección del personal adecuado para cubrir una vacante dentro de la empresa radica en que la persona cubra el perfil y tenga las competencias necesarias en el desarrollo de sus actividades.

Es común que en las micros y pequeñas empresas empleen familiares, amistades o recomendados sin que éstas personas sigan un proceso de selección y evaluación de competencias para el puesto solicitado.

El proceso de reclutamiento se representa en la figura 14 y a continuación la descripción del proceso.

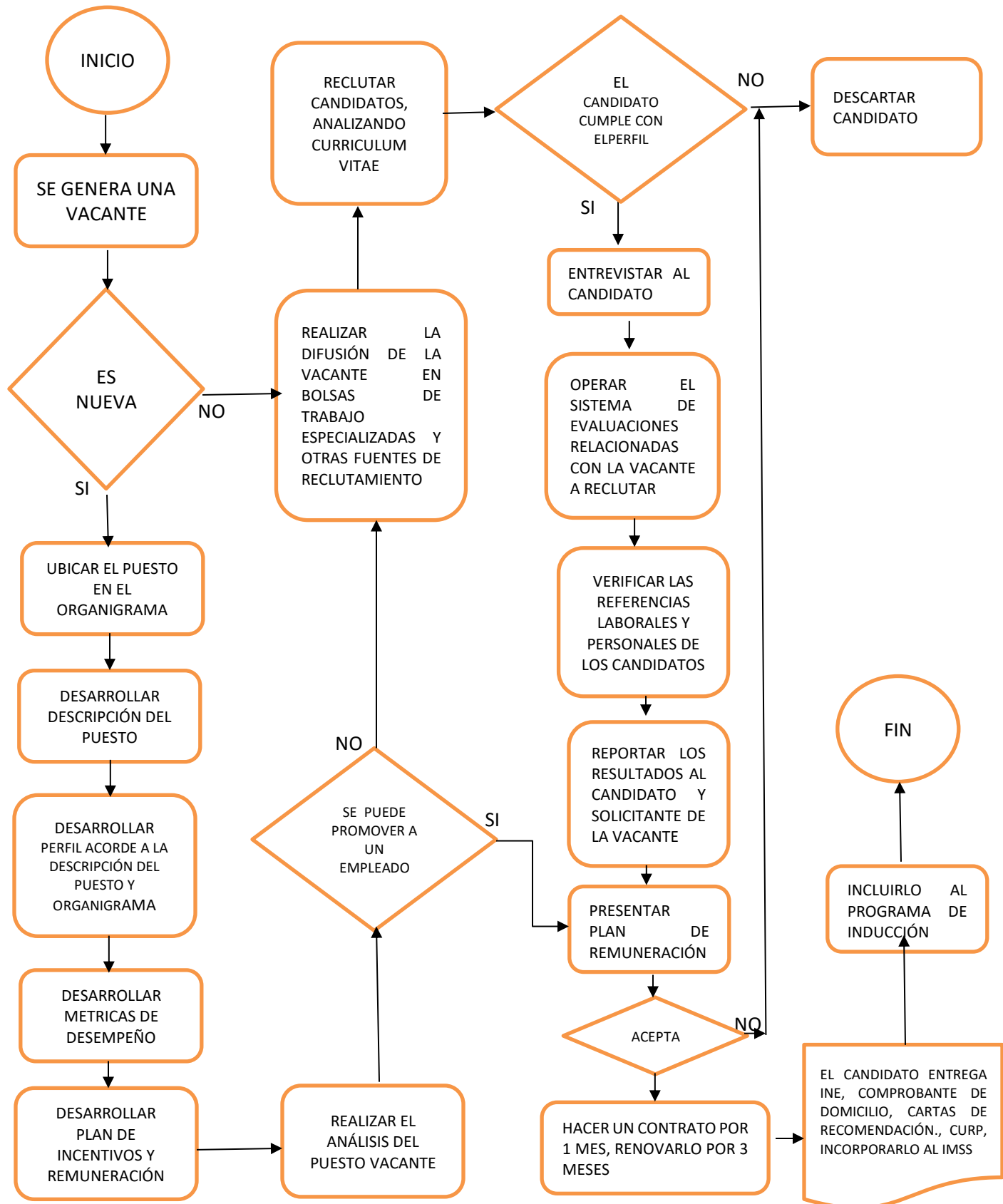


Fig. 14 Diagrama de flujo del proceso de reclutamiento y selección de personal con base al estándar de competencia del CONOCER EC030. Reclutamiento y selección de personal administrativo y operativo. Elaboración propia.

4.5.1.2 DESCRIPCIÓN DEL DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

Se considera que el diagrama de flujo propuesto ayudará a ser eficiente el proceso de reclutamiento y selección del personal, se destaca la importancia del perfil de puesto y su descripción, que más adelante se presentan los formatos adecuados para ello, se describe paso a paso el proceso.

1. Se genera una vacante.
2. La vacante puede ser nueva o ser una reposición de alguna renuncia o despido de un empleado.
3. Si es una renuncia o despido, suponemos que se cuenta con lo necesario para publicar la vacante en bolsas de trabajo especializadas u otras fuentes de reclutamiento.
4. Si la vacante es nueva, debido al crecimiento de la empresa o cambios en la estructura organizacional se deberá realizar lo siguiente:
 - 4.1. Ubicar el puesto en el organigrama.
 - 4.2. Desarrollar la descripción del puesto.
 - 4.3. Desarrollar el perfil de acuerdo a la ubicación en el organigrama y la descripción del puesto.
 - 4.4. Desarrollar las métricas de desempeño para presentarlas al candidato y desde un inicio conozca cuáles serán sus resultados esperados.
 - 4.5. Desarrollar un plan de remuneración, que incluya sueldo e incentivos económicos por resultados generados.
5. Realizar el análisis del puesto vacante verificando que la descripción de puesto este completa, tenga la información suficiente de las actividades a

realizar por el candidato, verificando los sueldos de acuerdo al perfil y ubicación en la estructura organizacional. El perfil contenga las habilidades, conocimientos y en general las competencias deseables para la vacante ofertada.

6. Realizar la difusión de la vacante de acuerdo al punto 3, asegurándose de publicarla acorde al perfil solicitado, utilizando los medios electrónicos o impresos que den los resultados esperados de reclutamiento.
7. Analizar el currículum vitae descartando a los candidatos que no reúnan la mayoría de los elementos del perfil de puesto. Reclutar a los candidatos que cumplen con el perfil buscado y programar fechas para entrevista.
8. Entrevistar al candidato presentándole la descripción del puesto, la ubicación del puesto en el organigrama y el plan de remuneración.
9. Evaluar al candidato a través de alguna plataforma especializada al respecto que nos arroje resultados confiables de acuerdo con el perfil solicitado. Algunas de las plataformas recomendadas son:

9.1 Armstrong que ofrece a sus clientes un catálogo muy amplio de exámenes cognitivos, así como la evaluación de competencias transversales necesarias para el puesto. (Armstrong, Manual de Usuario Armstron, 2018).

9.2 Otra plataforma sugerida es Psicoweb, cuenta con 26 pruebas diseñadas para medir la adaptación a un puesto de trabajo, la inteligencia, los intereses la personalidad, etc. (Psicoweb, 2017).

9.3 La evaluación del candidato a través del estándar de competencia del CONOCER EC076, Evaluación de Candidatos por Competencias. Para lo cual el candidato deberá seguir una norma de competencia laboral del CONOCER. (CONOCER, EC076, 2014)

10. Verificar las referencias laborales y personales de los candidatos, de tal manera que se tenga información verídica y confiable de las personas a contratar.
11. Si el candidato fue aceptado informarle de que ha sido aceptado, si no ha sido aceptado por la demanda de candidatos a pesar de contar con el perfil solicitado, informar del resultado y agradecer el interés por la vacante, sus datos serán archivados para una futura oportunidad en la empresa. A su vez informar a la persona o departamento que requirió de la vacante.
12. Presentar plan de remuneración donde se incluya el sueldo, prestaciones, y plan de desarrollo y crecimiento, así como comisiones o incentivos de productividad.
13. Si el candidato acepta el plan de remuneración darle entrada a la empresa, de lo contrario agradecer su interés por su participación y buscar en los demás candidatos con el perfil al posible trabajador a contratar.
14. Hacer un contrato laboral por tiempo determinado, de un mes y renovarlos por tres meses, después de este tiempo el candidato habrá adquirido dominio del puesto y podremos hacerle un contrato por tiempo indeterminado. Durante el primer mes la empresa pudo comprobar sus capacidades ya evaluadas en el proceso de selección, eso hará que el trabajador

permanezca en la empresa por muchos años dado que es un puesto a fin a sus intereses, así como Él para la empresa.

15. El candidato seleccionado deberá entregar la documentación necesaria para poder ingresar a la empresa, como es; credencial de elector INE, Comprobante de domicilio, Cartas de recomendación, CURP, No. De Seguro Social, y los documentos adicionales que la empresa considere necesarios.
16. El candidato deberá como primeras actividades participar en un programa de inducción, que incluye la filosofía de la empresa, su historia, su modelo de negocio y su plan de desarrollo y crecimiento.

4.5.2 ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA EMPRESA DE CONFITERÍA

El determinar la vacante en el organigrama nos facilitará la selección del personal en temas de competencias disciplinares y transversales. En el caso de las encargadas de tienda, podemos observar en la figura 15 que sus competencias tienen que ver con el liderazgo, habilidades de comunicación, empatía, entre otras.

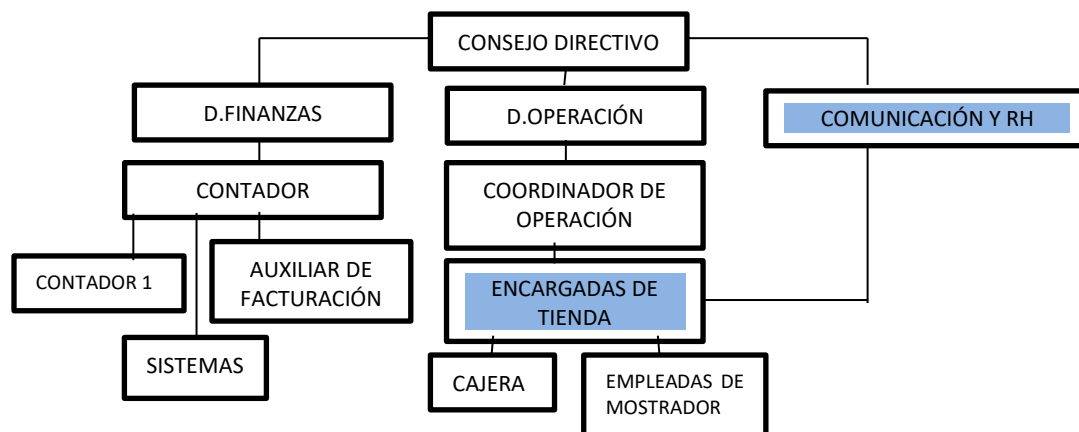


Fig. 15. Organigrama propuesto para la empresa de confitería. Elaboración propia.

La tabla 18. muestra el perfil, las competencias, las métricas que se sugiere tengan los diferentes puestos dentro del organigrama. Se han seleccionado dos de los puestos de interés.

Tabla 18. Descripción de puestos con base a competencias laborales. Elaboración propia.

PUESTO	BREVE DESCRIPCIÓN	PERFIL	CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	ACTITUDES	MÉTRICAS
COMUNICACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Contratar al personal con el perfil adecuado para cada puesto, proporcionar herramientas para un clima laboral sano, desarrollar acciones de mejora continua, implementar capacitación y programas de desarrollo personal para los miembros de la organización.	Licenciado en Comunicación, Administración Psicología o a fin Edad de 25 a 40 años. Sexo Femenino Disponibilidad de horario Orientado a resultados.	Técnica de Administración de personal. Derecho laboral Técnicas de comunicación. Office y Sistemas de evaluación de reclutamiento y selección de personal. Cultura general	Comunicación Toma de decisiones. Liderazgo Trabajo en equipo	Proactivo Responsable Honestidad Empatía Amabilidad Lealtad	100% de la plantilla laboral No dejar las vacantes menos de 30 días Personal capacitado de 20 a 40 hrs. por año Clima laboral de 4.0. en escala de 1 a 5 Índice de rotación de personal mensual de 2%
ENCARGADO DE SUCURSAL	Contribuir con el cumplimiento de los valores, objetivos y políticas de la organización. Conducir al equipo de trabajo al logro de las metas de ventas y atención al cliente. Mantener un ambiente de trabajo sano y productivo.	Preparatoria o carrera trunca Edad de 25 a 40 años. Sexo Femenino Disponibilidad de horario Orientado a resultados.	Manejo de personal Control de inventarios Manejo del punto de venta	Comunicación Negociación. Manejo de conflictos Atención al cliente. Liderazgo Trabajo en equipo	Proactivo Empatía Alto sentido de responsabilidad. Amabilidad y cortesía Honestidad	Stock de inventario al 100% Disminución de mermas en 10% Incremento anual de ventas del 6% Satisfacción del cliente de 4.0 en una escala de 1 a 5 Menos de 4 incidencias del personal por mes

4.5.3 PERFIL DEL PUESTO QUE INCLUYE COMPETENCIAS DESEABLES.

Como lo menciona la tabla 18, el perfil de puesto es de suma importancia en el proceso de reclutamiento del personal, de tal manera que al estar laborando y no contar con el perfil adecuado, el empleado tiende a tener dificultades en sus labores y opta por retirarse de la empresa.

La urgencia de ocupar una posición vacante pasa por alto la definición del perfil. Si no se conoce lo que una persona debe cumplir para el puesto, no se tendrá ningún indicador con que medirse y los resultados no serán efectivos. (Armstrong, 2018).

Contar con un formato adecuado en el cual se establecen las competencias necesarias para cubrir un puesto ayudará a facilitar la tarea de reclutamiento y selección, incorporando a la empresa al capital humano competente para el puesto requerido ayudará a tener empleados comprometidos y valorados.

El formato de la figura 16 ayudará a las micros y pequeñas empresas al diseño del perfil de puestos.

Es importante determinar en el formato propuesto las competencias disciplinares y transversales indispensables, necesarias y deseables que el empleado debe tener para ocupar el puesto vacante.

FORMATO DE PERFIL DE PUESTO

DATOS GENERALES DEL PUESTO

COMPAÑÍA	
DIRECTOR GENERAL	
ÁREA	

Título del puesto	
Nombre del titular	
Número de ocupantes	

EDAD		SEXO			ESTADO CIVIL			NECESIDAD DE VIAJES		FRECUENCIA DE VIAJES
DE	AÑOS A	F	M	INDISTINTO	CASADO	SOLTERO	INDISTINTO	SI	NO	OCASIONAL
										FRECUENTE

ESCOLARIDAD	ÁREA O ESPECIALIDAD
IDÓNEO	
SUFICIENTE	
OTROS ESTUDIOS REQUERIDOS	ÁREA O ESPECIALIDAD

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS PARA DESEMPEÑAR ADECUADAMENTE LA RESPONSABILIDAD DEL PUESTO			
Área Específica	Años	Área o Especialidad	Años

CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO

Técnica	Básica	Institucional

HABILIDADES REQUERIDAS PARA EL PUESTO					
Marque A= Dominio Alto M= Dominio Medio B= Dominio Básico					
Técnicas		Administrativas		Transversales	
Planeación Estratégica		Planeación		Negociación	
Sistemas de Información		Organización		Proactivo	
Orientado a Resultados		Toma de Decisiones		Empatía	
Control Total de Calidad		Liderazgo		Calidad en las Relaciones	
Manejo Eficiente de Recursos Humanos		Supervisión		Capacidad de Motivación	
		Ejecución		Desarrollo Personal	
		Control		Comunicación	
		Administración del Tiempo		Tolerancia a la Presión	
		Interpretación de Problemas		Actitud de Servicio	
		Solución de Problemas		Resolución de Conflictos	
		Delegar		Trabajo en equipo	

Anexar las habilidades necesarias y requeridas por el director, gerente o responsable del área de trabajo.

Figura 16, Formato de perfil de puesto. Elaboración propia.

La figura 17 muestra un formato de perfil de puesto, acorde al resumen de la tabla 18 para el puesto comunicación y recursos humanos y sirva como ejemplo para su posterior utilización.

FORMATO DE PERFIL DE PUESTO

DATOS GENERALES DEL PUESTO

COMPAÑÍA	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
DIRECTOR GENERAL	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
ÁREA	Recursos Humanos

Título del puesto	Comunicación y Recursos Humanos
Nombre del titular	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
Número de ocupantes	1

EDAD		SEXO			ESTADO CIVIL			NECESIDAD DE VIAJES		FRECUENCIA DE VIAJES
DE	AÑOS A	F	M	IND	CASADO	SOLTERO	IND	SI	NO	OCASIONAL
25	40	x					x		x	FRECUENTE

ESCOLARIDAD	ÁREA O ESPECIALIDAD
IDÓNEO Lic. en Comunicación, Lic. en Psicología, Lic. Administración de Empresas	Recursos humanos
SUFICIENTE Carrera técnica a fin	
OTROS ESTUDIOS REQUERIDOS	ÁREA O ESPECIALIDAD
No necesarios	N/A

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS PARA DESEMPEÑAR ADECUADAMENTE LA RESPONSABILIDAD DEL PUESTO			
Área Específica	Años	Área o Especialidad	Años
Reclutamiento y selección de personal	2		
Diseño de programas de capacitación	2		
Estrategias de clima laboral	2		

CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO

Técnica	Básica	Institucional
Administración de personal	Derecho laboral	Manual de atención al cliente
Técnicas de comunicación	Ley federal del trabajo	Reglamento interno
Sistemas de evaluación de reclutamiento de personal		
Plataformas de bolsas de empleo		
Office		

HABILIDADES REQUERIDAS PARA EL PUESTO

Marque A= Dominio Alto M= Dominio Medio B= Dominio Básico					
Técnicas		Administrativas		Transversales	
Planeación Estratégica	M	Planeación	A	Negociación	A
Sistemas de Información	M	Organización	A	Proactivo	A
Orientado a Resultados	A	Toma de Decisiones	M	Empatía	A
Control Total de Calidad	A	Liderazgo	A	Calidad en las Relaciones	A
Manejo Eficiente de Recursos Humanos	A	Supervisión	A	Capacidad de Motivación	A
		Ejecución	A	Desarrollo Personal	A
		Control	M	Comunicación	A
		Administración del Tiempo	A	Tolerancia a la Presión	M
		Interpretación de Problemas	M	Actitud de Servicio	A
		Solución de Problemas	A	Resolución de Conflictos	M
		Delegar	M	Trabajo en equipo	A

Anexar las habilidades necesarias y requeridas por el director, gerente o responsable del área de trabajo.

**Figura 17, Formato de perfil de puesto para Comunicación y Recursos Humanos
Elaboración propia.**

4.5.4 DESARROLLO DE MÉTRICAS DE DESEMPEÑO

Evaluar a los empleados a través de métricas definidas acorde a sus actividades, generará beneficios para la empresa y para los empleados.

A la empresa le ayudará a medir el nivel de competitividad de la organización, ya que, si el empleado demuestra eficiencia y logro en sus metas individuales y en su área, estará contribuyendo al beneficio de la empresa en general.

A los empleados les ayudará a tener clara las expectativas de sus superiores y de la empresa respecto a su puesto de trabajo, sus objetivos y su desempeño. Conocer las competencias que la empresa valora más en las personas. Contar con la oportunidad de hacer una autoevaluación para su crecimiento profesional. Estar motivado y comprometido para ofrecer su mejor esfuerzo a la empresa, demostrando lealtad a la organización. (Pérez, 2014)

El formato de la figura 18 será una excelente herramienta en la evaluación de los empleados, recomendamos hacer una evaluación 360 cada 4 meses y una evaluación de indicadores duros mes con mes.

La evaluación considera un resultado de la suma de los medibles tangiblemente, como índice de rotación, ventas netas, mermas, clima laboral, etc. con la evaluación de competencias transversales.

Datos duros 70%, evaluación transversal 30%. Con el resultado global se pueden hacer programas de incentivos generando lealtad de los empleados al sentirse valorados y estimulados por su desempeño, plan de remuneración y motivación que se describirá más adelante.

FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

DATOS GENERALES DEL PUESTO	
COMPAÑÍA	
DIRECTOR GENERAL	
ÁREA	

Título del puesto	
Nombre del titular	
Nombre del jefe directo	

EVALUACIÓN DE RESULTADOS DURO			
INDICADOR	ESPERADO	EFCTUADO	% EFECTIVIDAD
PROMEDIO			
Un resultado superior o igual a lo esperado dará 70 puntos totales, por debajo de lo esperado dará un puntaje proporcional			

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS GENERICAS					
Cada puntaje corresponde a un nivel que va de Muy bajo a Muy alto.					
Muy bajo	: 1	---Inferior. - Rendimiento laboral no aceptable.			
Bajo	: 2	---Inferior al promedio.- Rendimiento laboral regular.			
Moderado	: 3	---Promedio. - Rendimiento laboral bueno.			
Alto	: 4	---Superior al promedio.- Rendimiento laboral muy bueno.			
Muy Alto	: 5	---Superior. - Rendimiento laboral excelente.			
Técnicas		Administrativas		Transversales	
Planeación Estratégica		Planeación		Negociación	
Sistemas de Información		Organización		Proactivo	
Orientado a Resultados		Toma de Decisiones		Empatía	
Control Total de Calidad		Liderazgo		Calidad en las Relaciones	
Manejo Eficiente de Recursos Humanos		Supervisión		Capacidad de Motivación	
		Ejecución		Desarrollo Personal	
		Control		Comunicación	
		Administración del Tiempo		Tolerancia a la Presión	
		Interpretación de Problemas		Actitud de Servicio	
		Solución de Problemas		Resolución de Conflictos	
		Delegar		Trabajo en equipo	
PROMEDIO _____ Un resultado promedio superior a 4 dará 30 puntos totales, entre 3 y 4 dará un puntaje de 20 puntos, menos de 3 puntos dará 10 puntos.					
PUNTAJE TOTAL		NOMBRE DEL EVALUADOR		FIRMA	
EXCELENTE	80 - 100	ACEPTABLE	70 - 79	DEFICIENTE	MENOS DE 70

Figura 18, Formato de evaluación de desempeño. Elaboración propia.

La figura 19 muestra un formato de evaluación de desempeño, acorde al resumen de la tabla 18 para el puesto comunicación y recursos humanos y sirva como ejemplo para su posterior utilización.

FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

DATOS GENERALES DEL PUESTO	
COMPAÑÍA	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
DIRECTOR GENERAL	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
ÁREA	Recursos Humanos

Título del puesto	Comunicación y Recursos Humanos
Nombre del titular	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
Nombre del jefe directo	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

EVALUACIÓN DE RESULTADOS DUROS			
INDICADOR	ESPERADO	EFCTUADO	% EFECTIVIDAD
Plantilla laboral completa	100%	90%	90%
Recuperación de bajas de personal	Menor a 30 días	40 días	66%
Horas de capacitación del personal	20 hrs al año	20 hrs	100%
Medición del clima laboral	4, en una escala de 1 a 5	4.2	100%
Índice de rotación mensual	2%	2.8%	60%
PROMEDIO			83.2% = 58.24

Un resultado superior o igual a lo esperado dará 70 puntos totales, por debajo de lo esperado dará un puntaje proporcional

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS GENERICAS

Cada puntaje corresponde a un nivel que va de Muy bajo a Muy alto.

- Muy bajo : 1 ---Inferior. - Rendimiento laboral no aceptable.
- Bajo : 2 ---Inferior al promedio.- Rendimiento laboral regular.
- Moderado : 3 ---Promedio. - Rendimiento laboral bueno.
- Alto :4 ---Superior al promedio. - Rendimiento laboral muy bueno.
- Muy Alto : 5 ---Superior. - Rendimiento laboral excelente.

Técnicas		Administrativas		Transversales	
Planeación Estratégica	4	Planeación	5	Negociación	4
Sistemas de Información	3	Organización	5	Proactivo	4
Orientado a Resultados	5	Toma de Decisiones	4	Empatía	5
Control Total de Calidad	4	Liderazgo	4	Calidad en las Relaciones	5
Manejo Eficiente de Recursos Humanos	4	Supervisión	4	Capacidad de Motivación	5
		Ejecución	4	Desarrollo Personal	5
		Control	4	Comunicación	5
		Administración del Tiempo	4	Tolerancia a la Presión	4
		Interpretación de Problemas	4	Actitud de Servicio	5
		Solución de Problemas	4	Resolución de Conflictos	4
		Delegar		Trabajo en equipo	4

PROMEDIO 4.1 Un resultado promedio superior a 4 dará 30 puntos totales, entre 3 y 4 dará un puntaje de 20 puntos, menos de 3 puntos dará 10 puntos.

PUNTAJE TOTAL	88.24	NOMBRE DEL EVALUADOR	FIRM
EXCELENTE	80 - 100	ACEPTABLE	70 - 79
		DEFICIENTE	MENOS DE 70

Figura 19, Formato de evaluación de desempeño para el puesto de Comunicación y Recursos Humanos Elaboración propia.

4.5.5 DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

El resumen de actividades presentada en la tabla 18 ayudará a contar con el personal adecuado para el puesto, ya que este se publicará con la vacante permitiendo que el candidato pueda darse una idea clara de cuáles serán sus actividades preponderantes.

Sin embargo, es necesario diseñar una descripción formal de cada puesto.

Los empleados necesitan saber cuál es su papel dentro de la organización para favorecer el buen desarrollo de su trabajo y, en consecuencia, lograr un crecimiento mutuo empleado y empresa, esto genera lealtad del empleado.

Una descripción de puestos define las necesidades de un puesto de trabajo y la definición del perfil del trabajador, lo que ayuda en la selección y reclutamiento de candidatos para el puesto. Esto ayuda a que no exista favoritismo o hacer contrataciones por “compromiso” logrando que los demás empleados consideren justa y apropiada la contratación, evitando susceptibilidades y favoreciendo su compromiso y lealtad. (Cumplido, 2016)

Son muchos los beneficios para la empresa en la gestión de personas y el clima laboral. Permite una justa valoración de sueldos y salarios. Ayuda en la evaluación de desempeño. Desarrollo de los empleados en planes de carrera y promoción. Mejora la productividad, entre muchos más beneficios.

Los beneficios para los empleados al contar con una descripción de puestos son que se logrará mejorar la satisfacción laboral. Aumentar la motivación hacia el desarrollo del trabajo. Mejora las relaciones laborales al no generar dudas de quien debe hacer una tarea, ya que se establecen los límites entre departamentos y funciones en el trabajo. Favorece el autodesarrollo en el puesto de trabajo ya que se conocen los objetivos y el posible ascenso. (Cumplido, 2016)

El formato de la figura 20 ayudará a definir la descripción de puesto para el empleado.

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO

DATOS GENERALES DEL PUESTO

COMPañÍA	
DIRECTOR GENERAL	
ÁREA	

Título del puesto	
Jefe inmediato	
Número de ocupantes	

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

--

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	

Anexar las actividades necesarias y requeridas por el Director, Gerente o Responsable del área de trabajo.

PRINCIPALES CONTACTOS INTERNOS QUE EL TITULAR DEBE DESARROLLAR PARA LOGRAR SUS RESULTADOS		
PUESTO O ÁREA		PARA QUÉ
DIRECCIÓN GENERAL	PARA	
FINANZAS	PARA	
ALMACÉN	PARA	
COMPRAS	PARA	
MARKETING	PARA	
RECURSOS HUMANOS	PARA	
OTROS	PARA	
REPORTES		
Número de puestos que le reportan		(Describir quién)
Número de puestos que el reporta directamente		(describir a quién)

PRINCIPALES CONTACTOS EXTERNOS QUE EL TITULAR DEBE DESARROLLAR Y MANTENER PARA LOGRAR SUS RESULTADOS		
PUESTO O ÁREA		PARA QUÉ
CLIENTES	PARA	
DEPENDENCIAS DE GOBIERNO	PARA	
OTROS	PARA	

UBICACIÓN DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA

Figura 20, Formato de descripción de puesto. Elaboración propia.

La figura 21 muestra un formato de descripción de puesto, acorde al resumen de la tabla 18 para el puesto comunicación y recursos humanos y sirva como ejemplo para su posterior utilización.

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO

DATOS GENERALES DEL PUESTO

COMPañÍA	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
DIRECTOR GENERAL	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
ÁREA	Recursos Humanos

Título del puesto	Comunicación y Recursos humanos
Jefe inmediato	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
Número de ocupantes	1

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

Garantizar una plantilla laboral completa, en un ambiente de excelente comunicación y clima laboral.

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

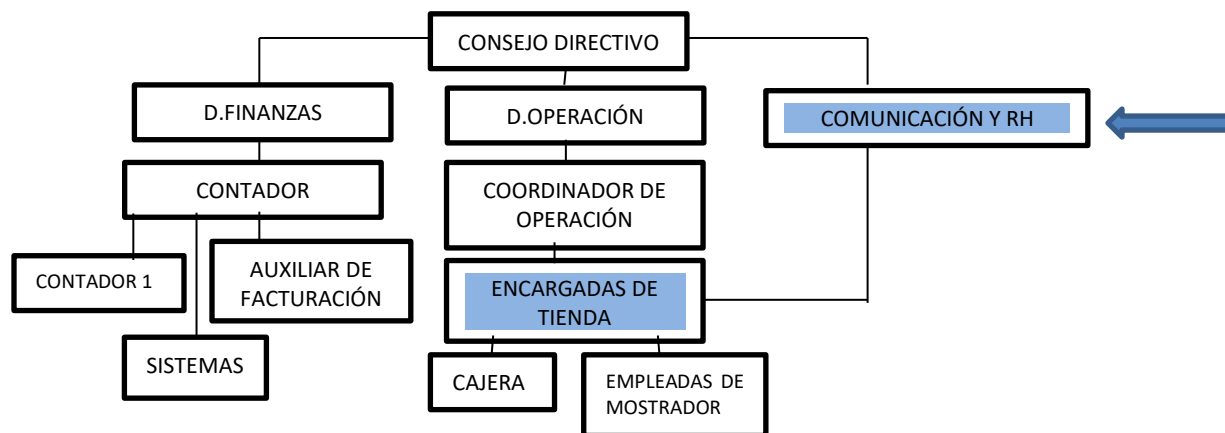
1	Atender los requerimientos de bajas de las diferentes áreas de la empresa
2	Seguir el proceso de reclutamiento y selección de personal
3	Verificar que todo el personal cuente con su documentación completa
4	Aplicar DNC por lo menos una vez al año
5	Desarrollar programas de capacitación para todo el personal
6	Impartir el curso de inducción a los nuevos empleados
7	Medir la rotación de personal cada mes
8	Aplicar encuestas de clima laboral
9	Desarrollar estrategias que mejoren el clima laboral
10	Mantener una excelente comunicación con el consejo directivo
11	Reporta incidencias del personal
12	Llevar un control de faltas y retardos
13	Proveer uniformes al personal
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	

Anexar las actividades necesarias y requeridas por el director, gerente o responsable del área de trabajo.

PRINCIPALES CONTACTOS INTERNOS QUE EL TITULAR DEBE DESARROLLAR PARA LOGRAR SUS RESULTADOS		
PUESTO O ÁREA		PARA QUÉ
DIRECCIÓN GENERAL	PARA	Informar incidencias del personal
FINANZAS	PARA	Informar de faltas y retardos
ALMACÉN	PARA	N/A
COMPRAS	PARA	Solicitar uniformes
MARKETING	PARA	N/A
RECURSOS HUMANOS	PARA	N/A
OTROS	PARA	
REPORTES		
Número de puestos que le reportan	1	Jefes de área
Número de puestos que el reporta directamente	1	dirección general

PRINCIPALES CONTACTOS EXTERNOS QUE EL TITULAR DEBE DESARROLLAR Y MANTENER PARA LOGRAR SUS RESULTADOS		
PUESTO O ÁREA		PARA QUÉ
CLIENTES	PARA	
DEPENDENCIAS DE GOBIERNO	PARA	Atender aspectos de la STPS
OTROS	PARA	

UBICACIÓN DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA



**Figura 21, Formato de descripción de puestos para Comunicación y Recursos Humanos
Elaboración propia.**

4.6 DISEÑO DE UN PROGRAMA DE RETENCIÓN CON BASE A SUELDOS Y SALARIOS.

4.6.1 COMPARATIVO DE SUELDOS CON OTRAS EMPRESAS DEL RAMO SEGÚN LOS PUESTOS.

Para tener una referencia de la oferta salarial, recomendamos acceder a portales de empleo donde especialistas hacen investigaciones con respecto a cada tipo de oferta laboral, y se pueden encontrar comparativos de sueldos y salarios, así como vacantes y perfiles de buscadores de empleo. (indeed, 2017)

4.6.1.1 POLÍTICAS DE CONTRATACIÓN Y DE PRESTACIONES SOCIALES.

Los beneficios de un contrato de trabajo son un gran incentivo que las empresas les otorgan a los empleados, mejorando la productividad, la pertenencia y la satisfacción por la compañía, disminuyendo la rotación de personal.

El objetivo de las prestaciones sociales es que les permita a los empleados cubrir sus necesidades o riesgos ordinarios, además de reconocer e incentivar su productividad y desempeño. El acceso al seguro social, las vacaciones, el aguinaldo, asistencia en embarazo, guarderías, facilitar acceso a vivienda, cesantía, son solo algunas de las más importantes que los empleados buscan y que el empleador debe otorgar.

El pago de las prestaciones sociales es fundamental para la atracción y retención del talento humano, sobre todo para los millenials y nuevas generaciones que se

enfocan más en los beneficios extras a la hora de elegir un centro de trabajo. (Alfa, 2019)

Las políticas de contratación pueden variar de una empresa a otra, de acuerdo con las necesidades y condiciones de estas. Nuestra recomendación es apearse al diagrama de flujo propuesto.

4.6.2 PROGRAMA DE INCENTIVOS POR MÉTRICAS DE DESEMPEÑO Y ANTIGÜEDAD

Una vez que se han establecidos las métricas de desempeño de acuerdo con la tabla 17, y el formato 2 de evaluación de desempeño, es importante llevar a cabo el reconocimiento laboral y productivo de los empleados.

Existe la falsa idea de que los incentivos tienen que ver con algo material y económico, para muchos empleados son más valorados los incentivos no económicos o el sueldo emocional sobre el económico.

Un incentivo económico es aquel pago que realiza la empresa al trabajador ya sea en forma de salario, bono extra, regalo material, etc.,

Un incentivo no económico, moral o emocional es aquel beneficio que recibe el empleado en forma no monetaria que pueden ser horarios flexibles, vacaciones extras, reconocimientos, etc. (Romero M. , 2016)

El nivel de desempeño puede ser un factor causal de satisfacción laboral, siendo las recompensas económicas o emocionales un refuerzo de lealtad

La satisfacción de un trabajador con su trabajo y su entorno laboral es un aspecto muy relevante para los líderes de las empresas. La fidelidad de un trabajador con su empresa, su productividad, su nivel de ausentismo o su rotación laboral dependen en gran medida de la satisfacción laboral.

La satisfacción laboral puede ser percibida a través de algunos elementos, tales como que el trabajador sea bien recompensado a través de sueldos y salarios acordes al puesto de trabajo, que las condiciones de trabajo sean adecuadas, no peligrosas o incómodas, que la relación con sus jefes sea amigable y comprensible y lo escuche cuando sea necesario, lo cual mejorará su desempeño y accederá a los incentivos económicos o emocionales propuestos. (Sanchez Trujillo Magda Gabriela, García vargas Ma. de Lourdes, 2017)

La figura 22, nos muestra el resultado de las recompensas en el empleado de acuerdo con Sánchez Trujillo y García Vargas.

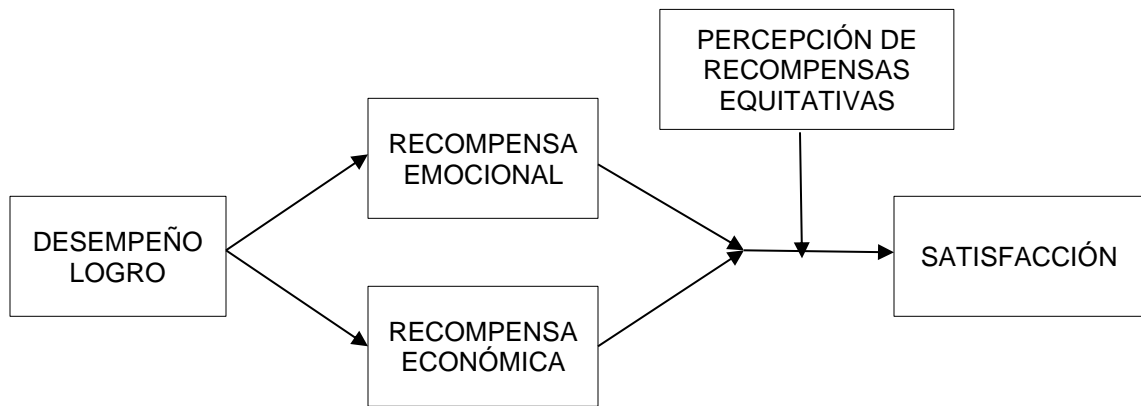


Fig. 22 Modelo de desempeño – Recompensa – Satisfacción (Sanchez Trujillo Magda Gabriela, García vargas Ma. de Lourdes, 2017).

A la hora de hacer el plan de incentivos es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

- Qué motive a los empleados a ser más productivos.
- Promueva el aumento de la productividad a través de la educación y capacitación.
- Promueva el trabajo en equipo, incentivos por grupo.
- Retenga personal valioso y con talento.
- Atraiga los mejores trabajadores disponibles en el mercado.
- Que no aumente la carga social, eleve los costos de seguridad social.
- Beneficie tanto al trabajador como a la empresa.
- Sea fácil de entender para los trabajadores.
- Se controle la producción dentro de la empresa.
- Que se aplique con justicia y equidad.
- Que tome en cuenta el perfil de cada persona y se adapta a cada uno.
- Que se cumpla lo que se establece.

- Que se realice la entrega del reconocimiento económico o emocional, en un ambiente de alegría y entusiasmo.

Aportaciones tomadas de EAE Business School Harvard Deusto (Serrana, 2020)

4.7 DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE TALENTO HUMANO.

Es importante generar un programa de crecimiento y desarrollo personal para que el empleado vea un futuro prometedor en la empresa.

Los empresarios deben realizar las inversiones pertinentes para crear oportunidades a sus empleados que mejoren su desarrollo laboral y personal, beneficiando a la empresa y al trabajador.

Para que las empresas sean competentes deben desarrollar las destrezas de sus empleados reteniéndolos a través de la motivación y el constante aprendizaje.

Es importante saber las necesidades que tiene la empresa, con cual departamento debe iniciar el programa de desarrollo, ya que las necesidades son diferentes y los recursos deberán aplicarse adecuadamente en tiempo y forma.

Aplicar un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) de manera oportuna por lo menos una vez al año.

Consideraciones que se deben tomar en cuenta a la hora de hacer el plan de Desarrollo de Talento Humano.

- Capacitaciones donde los empleados puedan desarrollar destrezas que generen un ascenso o mejoren su desempeño en su cargo.
- Un programa de desarrollo que incluya la historia de la compañía, su misión, su visión, los objetivos y metas a alcanzar. Este programa puede ser de carácter inductivo como ya lo habíamos comentado en el diagrama de flujo de reclutamiento y selección de personal.
- Un programa de desarrollo de líderes en donde participen coordinadores, gerentes o aspirantes a estos cargos, logrando que puedan dirigir y guiar a sus colaboradores de manera exitosa.
- Entrevistar a los empleados que dejan la empresa, con el fin de identificar el motivo de su renuncia, esto ayudará a identificar los factores que están generando la salida del personal y poder solucionar los inconvenientes.
- Programas educativos donde los empleados puedan tomar cursos y seguir desarrollándose académicamente.
- Informar a través de una excelente comunicación de las vacantes y requisitos necesarios para ocupar un nuevo puesto de forma ascendente.
- Grupos de trabajo donde se estimulen los cumpleaños, aprendan de otros departamentos, mejoren las relaciones, donde el personal con más años en la empresa participe compartiendo sus experiencias, permitiendo adquirir nuevas destrezas y nuevos conocimientos a los más jóvenes.
- La disponibilidad del tiempo de cada empleado.
- Los costos del programa, aulas y materiales de capacitación, que estén de acuerdo con el presupuesto.

- Tener un líder de capacitación, normalmente es la persona de Recursos Humanos, o considerar un consultor y asesor externo.
- Difundir el programa de desarrollo y crecimiento, de tal manera que todo el personal lo conozca, que estén informados de los nuevos programas que tiene la empresa para su desarrollo personal.

La importancia de los programas de desarrollo para los empleados. (Romero N. , 2016)

Con relación a los costos de capacitación, los responsables del programa pueden acceder a lo que el gobierno del estado ofrece para las micros, pequeñas y medianas empresas por medio de las diferentes cámaras empresariales, la Secretaría del Trabajo y en especial de la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO) a través de la dirección de Fomento a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa donde ofrece diferentes programas para el desarrollo de este importante sector empresarial.

La dirección de Fomento a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa cuenta con una oficina virtual de emprendimiento, donde en línea cualquiera podrá ingresar a la plataforma y buscar de una manera fácil y digerible los contenidos que busca; ya sea de financiamiento, de capacitación remota, de programas públicos y privados de apoyo, de trámites y servicios, de directorios, etc. (SEDECO, 2016).

La capacitación remota es a través de esta oficina virtual una opción para que los empleados accedan a la capacitación de forma accesible y muy productiva.

La tabla 19 muestra un programa de capacitación considerando todas las recomendaciones y sirva de ejemplo para su posterior utilización.

Tabla 19. Programa de capacitación. Elaboración propia

NOMBRE DEL CURSO	OBJETIVO	CONTENIDOS	No. DE HORAS	DIRIGIDA A	COMPETENCIAS A DESARROLLAR	FECHA
Servicio y atención a clientes	Mejorar el servicio y la atención de clientes	- Calidad en el servicio. - Atendiendo a clientes difíciles	4	Empleados de mostrador	Servicio y atención a clientes	Por definir
Asertividad y escucha empática	Eficientizar las relaciones interpersonales y la comunicación	- Elementos de Comunicación - - Asertividad - Empatía.	6	Todo el personal	Habilidades de comunicación.	Por definir
Trabajo en equipo	Desarrollar equipos de trabajo competitivos	- La 5c del trabajo en equipo - Dinámicas de integración	4	Todo el personal	Trabajo en equipo	Por definir
Manejo de Inventarios	Asegurar existencias adecuadas para un mejor servicio al cliente	- Máximos y mínimos. - La rotación de inventarios - La clasificación de inventarios ABC	6	Encargadas de sucursales	Toma de decisiones. Manejo de inventarios	Por definir

El compromiso o lealtad de los trabajadores es definido como el grado en el que un colaborador se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. El compromiso es habitualmente más fuerte entre los colaboradores con más años de servicio en la empresa, porque han experimentado éxito personal y trabajan en un grupo de personal comprometido.

El compromiso organizacional es un conjunto de vínculos que mantienen a una persona apegado a una organización. (Martha Ríos Manriquez, María del Rocío Tellez Ramírez, Julian Ferrer Guerra, 2010).

De acuerdo con Gerardo Prieto Bejarano, muchas empresas reconocen que tienen dificultades en retener a sus mejores talentos, porque no es solo cuestión económica, sino también de las condiciones laborales que la empresa ofrece.

Una vez que la empresa ha identificado a su personal más valioso, tiene que generar las estrategias para asegurarse que esas personas estén adecuadamente remuneradas, reconocidas y que se les brinden oportunidades de crecimiento y desarrollo personal. (Bejarano, 2013).

CONCLUSIONES

El crecimiento económico y de la oferta laboral en la Ciudad de San Luis Potosí generó que las micros y pequeñas empresas perdieran empleados talentosos porque buscan mejores oportunidades y condiciones laborales que les ofrecen las grandes empresas de la Zona Industrial.

El estudio de variabilidad que se hizo respecto a lo que los empleados esperan de la empresa contra lo que ellos perciben que reciben de ella, nos reflejó que la empresa en estudio no presentó una variabilidad significativa entre lo que los empleados buscan y lo que realmente obtienen respecto a los factores de motivación para permanecer y ser leales a la empresa. Los empleados están de alguna manera satisfechos con lo que les proporciona la empresa, se requiere centrarse en factores como la edad, el grado de estudios, el estado civil, el número de hijos, la antigüedad en la empresa, para generar lealtad atendiendo estos factores.

Por lo cual se concluye que apegarse al programa de lealtad de Talento Humano propuesto en el presente trabajo de investigación, le podrá ofrecer al empresario disminuir su rotación de personal, disminuyendo las bajas y la difícil tarea de reponer el empleado en cuestión. El programa incluye tres ejes de acción; diseño de un programa de reclutamiento y selección de personal, un programa en base a sueldos y salarios y un programa de crecimiento y desarrollo.

La propuesta del programa considera una evaluación constante de los factores motivacionales de los empleados para permanecer en la empresa, propuestos en el proyecto, tales como el sueldo asociado a un programa de recompensas justas y equitativas por su desempeño, de tal manera que genere compromiso y lealtad motivado y recompensado por sus resultados.

El horario que se le ofrezca a los empleados sea accesible para que puedan atender necesidades personales acorde a su edad, como poder seguir con sus estudios, y mantener un sano equilibrio entre la vida laboral, social y familiar.

Ofrecer a las personas un trabajo propicio para ejercer sus tareas de una manera agradable en un ambiente laboral que fortalezca el sentido de pertenencia, compromiso y lealtad con la organización, donde la comunicación con los líderes de la empresa sea de respeto mutuo, logrando un trabajo colaborativo y sinérgico de beneficios mutuos entre empresa y trabajador.

La flexibilidad de los directivos para otorgar permisos especiales cómo cambio de horario, oportunidades de evaluación de promoción, participar en campañas de responsabilidad social, entre otras necesidades que se presentan entre el personal, en un ambiente de empatía y efectiva comunicación creemos que logrará empleados felices y contentos.

Tener un adecuado programa de reclutamiento y selección de personal como el propuesto en la presente investigación, donde se identifique con precisión el perfil

deseado para cada puesto, así como su descripción y sus métricas de desempeño, permitirá tener empleados haciendo un trabajo a fin a sus competencias y acorde para lo que fue contratado, disminuyendo la rotación del personal.

Generarle a los empleados expectativas de desarrollo y crecimiento dentro de la empresa, a través de la capacitación, la identificación de competencias disciplinares y genéricas que le permitan al trabajador acceder a nuevos puestos de mayor responsabilidad y mejor remuneración.

Incorporar a los empleados en programas y proyectos sociales, dichos programas pueden ser ecológicos, equidad y género, apoyo a grupos vulnerables, integrar a personas con capacidades diferentes a la plantilla laboral, protección animal, etc. logrando identidad y compromiso con la organización.

Se requiere de un modelo como el sugerido en el presente trabajo para lograr lealtad del talento humano, orientado a la satisfacción laboral con políticas claras de retención de personal que genere beneficios para las pequeñas y medianas empresa.

RECOMENDACIONES

Se recomienda que se mida cada mes la rotación del personal y mantener el resultado como un indicador de desempeño del responsable de recursos humanos.

Que se evalúen los motivadores de permanencia propuestos, por lo menos cada 6 meses para tomar las acciones pertinentes.

Qué se aplique el diagnóstico de necesidades de capacitación cada 6 meses y generar los programas de capacitación acorde al diagnóstico.

Evaluar la eficacia del presente trabajo un año después de la implementación para medir y comparar los índices de rotación de personal, el clima laboral y en general el grado de satisfacción y compromiso de los empleados.

Quién implemente el programa de lealtad en su empresa micro, pequeña o mediana, deberá considerar adaptarlo a las condiciones laborales del futuro inmediato, como el horario, la capacitación, o la remuneración, incluso a la constante rotación de los millenials y siguientes generaciones.

E trabajo de investigación queda abierto para seguir estudiando el comportamiento del personal por generaciones, condiciones comerciales, sociales y políticas.

REFERENCIAS

- Alfa, I. (5 de abril de 2019). *Alfa Ingenieros*. Obtenido de Alfa Ingenieros: <https://www.alfaingenieros.com>
- Armstrong. (9 de Agosto de 2018). Obtenido de <https://www.armstrong.com.mx/2018/08/por-que-es-importante-desarrollar-perfiles-de-puesto/>
- Armstrong. (2018). *Manual de Usuario Armstron*. Ciudad de México: Armstrong.
- Arruda., M. (5 de julio de 2015). De que manera influye el estado civil. Santiago de Chile, Santiago de Chile, Chile.
- Atalaya, M. C. (1999). Satisfacción Laboral y Productividad. *Revista de Psicología*.
- Bejarano, P. G. (2013). *Modelo de gestión del talento humano como estrategia para retención de personal*. Medellín Colombia: facultad de Ciencias Económicas y administrativas, Universidad de Medellín.
- Bolio, G. (21 de Abril de 2016). *Milenio.com*. Obtenido de Milenio.com: <http://www.milenio.com/negocios/las-pymes-le-tienen-terror-a-la-calidad-de-vida-laboral>
- Bonzón, M. G. (29 de Agosto de 2007). *WinRed.com*. Obtenido de WinRed.com: <https://winred.com/management/el-reclutamiento-y-la-seleccion-de-personal-en-pymes/gmx-niv116-con6395.htm>
- Calderón, F. (05 de Julio de 2016). *El Economista*. Obtenido de El empresario.mx: <http://elempresario.mx/capacitacion-laboral/capacitar-al-personal-inversion-pymes>
- CONOCER. (6 de Noviembre de 2012). Estándar de Competencia Reclutamiento y Selección de Personal Operativo y Administrativo. *Estándar de competencia ECO306*. Cd de MMxico, Cd de México, México: conocer.
- CONOCER. (2014). ECO76. *Evaluación de competencias de candidatos con base en estándares de competencias*. Cd, México, Cd, México, México: Gob, federal.
- CONOCER. (15 de Agosto de 2019). *CONOCER*. Obtenido de Qué es el conocer: https://conocer.gob.mx/contenido/pdfs/documentos/Que_es_el_CONOCER.pdf
- Correa, E. L. (2013). Influencia del capital humano para las PYMES. En L. C. Enrique, *Influencia del capital humano para las PYMES* (págs. 72-73). Celaya Guanajuato: Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso.
- Cristian Kurz, Carlos García, Jo Mcllvenna. (2013). "The Next Normal. An unprecedented look at Millennials worldwide". *"The Next Normal. An unprecedented look at Millennials worldwide"*. Estambul: ESOMAR.
- Cumplido, M. (1 de 4 de 2016). *blog Yunbit*. Obtenido de Yunbit: <https://www.yunbitsoftware.com/blog/2016/04/01/por-que-es-importante-la-descripcion-de-puestos/>
- David Rodríguez Gómez, Jordi Valledoriola Roquet. (s.f.). *Metodología de la investigación*. Catalunya: Universidad Oberta de Catalunya.
- DELOITTE. (2018). *Boletín Comercio Exterior T-MEC 1/2018*. Reino Unido: DELOITTE.
- Douglas Lind, William Marchal, Samuel Wathen. (2008). *Estadística aplicada a los negocios y la economía*. Cd. de México: Mc-Graw-Hill Interamericana.
- EcuRed. (15 de Noviembre de 2018). *EcuRed*. Obtenido de EcuRed: [https://www.ecured.cu/Estado_de_San_Luis_Potosi\(Mexico\)](https://www.ecured.cu/Estado_de_San_Luis_Potosi(Mexico))
- Expansión. (15 de Enero de 2015). *Expansión*. Obtenido de Expansión: <https://expansion.mx/mi-carrera/2013/01/14/pymes-generan-81-del-empleo-en-mexico>

- Flores Roerto, J.L. Abreu, M.H. Badi. (2008). Factores que oriinan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *International Journal of Good Conscience.*, 65-99.
- Gobierno de SLP, S. d. (2015). *Las micros, pequeñas y medianas empresas en México y San Luis Potosí*. San Luis Potosí: Gobierno de SLP.
- Gobierno del Estado de San Luis Potosí. (2018). *tercer informe de gobierno*. San Luis Potosí: Gobierno del Estado.
- González, M. A. (2005). Los procesos de gestión y la problemática de las PYMES. *Ingenierias*, 27.
- Hernández, N. L. (20 de Enero de 2018). Empresas, sin abatir rotación de personal. *El Universal*, pág. S/N.
- Horna, A. A. (2012). *7 pasos para una tesis exitosa*. Lima. Perú: Universidad San Martín de Porres. Facultad de Ciecias Administrativas y Recursos Humanos.
- IMCO STAF. (20 de Agosto de 2017). *Instituto Mexicano para la Competitividad*. Obtenido de IMCO,ORG,MX: <https://imco.org.mx/temas/las-mayores-economias-del-mundo-en-2017-via-banco-mundial/>
- indeed. (1 de marzo de 2017). *indeed*. Obtenido de indeed: <https://www.indeed.com.mx/about>
- Indeed. (14 de Octubre de 2018). *Indeed*. Obtenido de Indeed: <https://www.indeed.com.mx/salaries/Ejecutivo/a-pyme-Salaries>
- INEA. (15 de Agosto de 2019). *Instituto Estatal de Educación para los Adultos*. Obtenido de Educación: <http://ieeaslp.inea.gob.mx/ieeaslp/>
- INEGI. (2009). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa, estratificación de los establecimientos*. México: Instituto Nacional de estadística y Geografía.
- INEGI, BANCO MEXT, SE, INADEM. (13 de julio de 2016). Estadísticas detalladas sobre las micro, pequeñas y medianas empresas del país. *Comunicación Social*, págs. 1-3.
- KPMG México. (2013). *Empresas Familiares en México*. México: KPMG Cardenas Dosal S.C.
- Ma. Guadalupe López Zuñiga, Oscar Hernández Torres. (ABRIL de 2010). Incremento de la rotación de personal a nivel operario como consecuencia de las apiraciones del trabajador con la instalación de la empresa General Motors en la Ciudad de S.L.P. *Incremento de la rotación de personal a nivel operario como consecuencia de las apiraciones del trabajador con la instalación de la empresa General Motors en la Ciudad de S.L.P.* Monterrey, Nuevo León, México: UASLP, FCA.
- MABASA. (1 de Febrero de 2018). *mabasa.com.mx*. Obtenido de mabasa.com.mx: <https://mabasa.com.mx/gran-desarrollo-industrial-san-luis-potosi-mexico/>
- Maciel, A. S. (2013). La empresa Familiar en México. *Contaduria y Administración* 58.
- Marina, S. d. (2016). *Metosología de la Investigación*. Ciudad de México: Universidad Naval.
- Martha Ríos Manriquez, María del Rocío Tellez Ramírez, Julian Ferrer Guerra. (2010). *El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes*. Celaya Guanajuato: Instituto Tecnológico de Celaya.
- Martínez, L. J. (29 de Julio de 2017). Déficit de 15 mil trabajadores en zona industrial. *Exprés SLP*.
- Mendoza, V. (16 de Julio de 2102). *Expansión.mx*. Obtenido de Emprendedores: <https://expansion.mx/emprendedores/2012/07/09/3-claves-para-el-039clima039-de-tu-pyme>
- México, P. T. (23 de julio de 2018). *paratodomexico.com*. Obtenido de Para todo México: <https://www.paratodomexico.com/estados-de-mexico/estado-san-luis-potosi/index.html#a2>
- Milenio. (28 de Diciembre de 2017). GEenerar lealtad en los empleados. *Milenio*.
- Monreal, E. (3 de Mayo de 2016). tres salarios mínimos pagan en promedio en la zona industrial. *Plno Informativo*.

- Naranjo, O. J. (2005). Gestión del Talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa. *Pensamiento y Gestión*, 104-135.
- OCCmundial. (13 de febrero de 2014). *Entrepreneur*. Obtenido de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/266680>
- Ovalle, H. A. (31 de Julio de 2019). Las pymes y el empleo en San Luis Potosí. (J. d. Silva, Entrevistador)
- Pastrana, C. (02 de Mayo de 2013). *Digital Business*. Obtenido de Digital Bussiness: <https://www.iebschool.com/blog/por-que-no-invierten-las-empresas-en-formacion-conclusiones-del-nuevo-debateiebs-digital-business/>
- Pérez, O. (10 de Noviembre de 2014). *PeopleNext*. Obtenido de Blog PeopleNext: <https://blog.peoplenext.com.mx/beneficios-de-una-evaluacion-de-desempeno-para-tu-empresa>
- Psicoweb. (2017). *Psicoweb*. Obtenido de Psicoweb: <https://www.psicoweb.mx/Publica/Default.aspx>
- Puente, E. D. (19 de Julio de 2017). Hay sobre oferta de trabajo en San Luis Potosí. (G. G. Informativo, Entrevistador)
- Roberto, C. (28 de Agosto de 2016). *Pymes y Autónomos*. Obtenido de Pymes y Autónomos: <https://www.pymesyautonomos.com/management/desarrollo-profesional-en-la-empresa-cuando-ascender-es-imposible>
- Roca, M. (1 de diciembre de 2014). Derecho de mujeres trabajadoras ¿demasiado bueno? Ciudad de México, Ciudad de México, México.
- Romero, M. (24 de febrero de 2016). *Felicidad en el trabajo*. Obtenido de Manu Romero: <https://www.felicidadeneltrabajo.es/ideas-para-empresarios/plan-de-incentivos-laborales-ejemplos/>
- Romero, N. (17 de marzo de 2016). La importancia de los programas de desarrollo para los empleados. Ciudad de México, Ciudad de México, México.
- Rosell, A. C. (1 de Diciembre de 2016). *Universidad privada del Norte*. Obtenido de UPN: <https://blogs.upn.edu.pe/negocios/millennials-cambio-tecnologia-y-redes-sociales/>
- Sanchez Trujillo Magda Gabriela, García vargas Ma. de Lourdes. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo, una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia et Technica*, 161-167.
- Saskia Sassen. (1995). La Ciudad Global: Emplazamiento estratégico. *Brown Journal of world Affairs* vol 11(2), 27-43.
- SEDECO. (enero de 2016). *PYMES recursos y apoyos*. Obtenido de PYMES recursos y apoyos: <http://www.sedecosl.p.gob.mx/pymes/>
- Serrana, J. I. (16 de junio de 2020). *EAE Business School Harvar Deusto*. Obtenido de EAE Business School Harvar Deusto: <https://retos-directivos.eae.es/cuales-son-los-mejores-incentivos-para-tus-empleados/>
- SH de México. (15 de Julio de 2018). *SH Sistemas Humanos*. Obtenido de SH Sistemas Humanos: <https://www.shdemexico.com/estudio-de-tendencias-salariales-2018/>
- STPS. (15 de agosto de 2018). *Secretaria del Trabajo y Previsión Social*. Obtenido de Servicio Nacional de Empleo: <http://www.stpslp.gob.mx/sne.php>
- STPS. (septiembre 2018). *Información laboral*. San Luis Potosí: Gobierno del estado de San Luis Potosí.
- tristán, M. (14 de Febrero de 2018). PYMES no pueden competir en salarios. *El Sol de San Luis*.
- Vargas, I. (11 de Febrero de 2011). Rotacion laboral, enemiga de la empresa. *Expansión*.
- Vargas, I. (25 de Septiembre de 2013). Reclutar talento, debilidad de PYMES. *Expansión*.

Zaragoza, M. (24 de Noviembre de 2017). Deficit de mano de obra, pega al comercio de SLP. *El Financiero*.

Zaragoza, M. (21 de Septiembre de 2018). *El financiero*. Obtenido de El financiero:
<http://www.elfinanciero.com.mx/bajio/slp>