



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración  
Maestría en Administración

EVALUACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS  
HUMANOS EN "IM"

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de  
Maestría en Administración

Presenta:

Alejandra Cherizola Fuentes

Dirigido por:

Dra. Patricia Luna Vilchis

SINODALES

Dra. Patricia Luna Vilchis  
Presidente

Firma

Dra. Alejandra Elizabeth Urbiola Solís  
Secretario

Firma

Dra. Iliá Violeta Cázares Garrido  
Vocal

Firma

Dr. Enrique Leonardo Kato Vidal  
Suplente

Firma

Dr. Juan Manuel Peña Aguilar  
Suplente

Firma

Dr. Arturo Castañeda Olalde  
Director de la Facultad de Contaduría y  
Administración

Dra. Ma. Guadalupe Flavia Loarca Piña  
Directora de Investigación y  
Posgrado

Centro Universitario  
Querétaro, Qro.  
Junio de 2017  
México

## RESUMEN

El objetivo del presente trabajo de investigación es el evaluar la necesidad de un departamento de Recursos Humanos en la empresa “IM”. En el siglo XXI el desarrollo del capital intelectual se vuelve la base en las organizaciones dejando en segundo lugar al capital financiero. Las empresas exitosas hoy en día apuestan por el capital intelectual con la finalidad de mejorar su ventaja competitiva considerando al recurso humano como un activo poderoso dotado de inteligencia y creatividad. Este estudio, desarrollado como investigación cualitativa y recolectando información documental y de campo, analiza las funciones más importantes del departamento de Recursos Humanos, entre éstas funciones se encuentran la descripción y análisis de cargos, reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño humano, administración de sueldos y planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo y sistema de información de Recursos Humanos. La metodología consistió en el desarrollo de entrevistas semiestructuradas como técnica exploratoria de recolección de información, aplicadas a 6 empleados de la empresa y a 3 expertos en el tema de Recursos Humanos. Los resultados realizados en las investigaciones y las entrevistas demostraron que si es necesario implementar un departamento de Recursos Humanos en la empresa “IM”. Un departamento que vele por los intereses tanto de los empleados como de la empresa. Se concluyó que la falta de administración del recurso humano ha provocado un gran descontento y desmotivación entre los integrantes de la misma.

**(Palabras clave: Recursos Humanos, capital intelectual, departamento)**

## **SUMMARY**

The objective of the present investigation project is to evaluate the need of a Human Resources department in “IM”. In the XXI century, the development of the intellectual capital is becoming the base of the organizations, leaving the financial capital in second place. Nowadays, the successful companies bet for the intellectual capital with the purpose of creating a competitive advantage considering the human resource as a powerful active with intelligence and creativity. The project was developed as a qualitative investigation gathering documental and field information, analyzing the most important functions of the Human Resources department: job analysis & description, recruitment, selection, induction, training & development, performance evaluation, environmental, health & safety, remunerations and HR information system. The methodology consisted in the development of semi-structured interviews as an exploratory technique of information collection, applied to 6 employees of the company and to 3 experts in the subject of Human Resources. The result of the investigation and the interviews proved that it is necessary to implement a Human Resources department in “IM”, a department that looks after the interests of both employees and company. The lack of administration of the human resource in the company has caused discontent and dismay among it’s members.

**(Key words: Human Resources, intellectual capital, department)**

## **DEDICATORIA**

A Dios...

Por permitirme alcanzar otro éxito en mi vida.

A mi familia...

Por ser mi ejemplo de perseverancia y constancia.

A mi esposo...

Por su amor y apoyo incondicional.

## **AGRADECIMIENTOS**

Mis más sinceros agradecimientos a todos los que colaboraron en este trabajo de investigación, en especial a la Dra. Patricia Luna Vilchis por su valioso apoyo y paciencia durante todo este periodo. De igual forma agradezco a la Universidad Autónoma de Querétaro quien me permitió ser parte de esta gran institución.

## ÍNDICE

	<b>Página</b>
RESUMEN	i
SUMMARY	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	x
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Problemática	4
1.2. Justificación	5
1.3. Objetivo	9
1.3.1. Objetivos específicos	9
1.4. Pregunta de Investigación	9
1.4.1. Preguntas Específicas	9
1.5. Propositiones	10
1.6. Alcances y limitaciones del proyecto de investigación	10

2. MARCO TEÓRICO	12
2.1. Antecedentes	12
2.1.1. Caso #1	15
2.1.2. Caso # 2	19
2.2. Marco Conceptual	23
2.2.1. Recursos Humanos	23
2.2.2. Definición del Departamento de Recursos Humanos	25
2.2.3. Funciones del Departamento de Recursos Humanos	25
2.2.4. Descripción y análisis de puestos	31
2.2.5. Reclutamiento	37
2.2.6. Selección de Personal	41
2.2.7. Inducción	48
2.2.8. Capacitación y desarrollo	53
2.2.9. Evaluación del Desempeño Humano	62
2.2.10. Administración de sueldos y planes de beneficios sociales	69
2.2.11. Higiene y seguridad en el trabajo	75
2.2.12. Sistemas de información de Recursos Humanos	92
3. GENERALIDADES DE IM	98
3.1. Misión	98
3.2. Visión	98
3.3. Estrategia	98
3.4. Valores	99

3.5. Unidades de Negocio	100
3.6. Tecnologías de medición	101
3.7. Recursos Humanos en IM	103
4. MARCO METODOLÓGICO	105
4.1. Tipo de Investigación	105
4.2. Población del estudio	105
4.3. Método de recolección de datos	107
4.4. Estructura de las entrevistas	107
4.5. Ejes de análisis y resultados	112
CONCLUSIONES	120
CONSIDERACIONES	125
REFERENCIAS	126
APÉNDICES	135
APÉNDICE A	136
A.1. Guía entrevista- Expertos de Recursos Humanos	136
A.2. Guía entrevista- IM	142
APÉNDICE B	150
APÉNDICE C	168

**ÍNDICE DE TABLAS**

	<b>Página</b>
Tabla 2.1. Definición de las funciones	28
Tabla 2.2. Indicadores de desempeño reclutamiento y selección de personal	47
Tabla 2.3. Indicadores de desempeño inducción	51
Tabla 2.4. Indicadores de desempeño capacitación y desarrollo	59
Tabla 2.5. Indicadores de desempeño evaluación del desempeño humano	68
Tabla 2.6. Indicadores de desempeño de administración de sueldos y planes de beneficios sociales	74
Tabla 2.7. Indicadores de desempeño de higiene y seguridad en el trabajo	91
Tabla 4.1. Variables e indicadores a investigar	109
Tabla 4.2. Resumen de los resultados de las entrevistas realizadas al personal de “IM”	112
Tabla 4.3. Resumen de los resultados de las entrevistas realizadas a experto en RH	116
Tabla B.1. Resultados de las entrevistas realizadas al personal de “IM”	150
Tabla B.2. Resultados de las entrevistas realizadas a expertos en Recursos Humanos	159
Tabla C.1. Diagrama de flujo análisis y diseño de cargos	169
Tabla C.2. Diagrama de flujo reclutamiento	170
Tabla C.3. Diagrama de flujo selección de personal	171
Tabla C.4. Diagrama de flujo inducción	172

Tabla C.5. Diagrama de flujo capacitación y desarrollo 173

Tabla C.6. Diagrama de flujo evaluación del desempeño humano 174

Tabla C.7. Diagrama de flujo higiene y seguridad en el trabajo 175

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Página</b>
Figura 2.1. Autores que definen las funciones del departamento de RH	26
Figura 3.1. Organigrama	103

## 1. INTRODUCCIÓN

Según Chiavenato (2007), la Administración de Recursos Humanos surgió a principios del siglo XX debido al crecimiento y a la complejidad de las tareas organizacionales. Ésta aparece como consecuencia del fuerte impacto de la Revolución Industrial; el primer nombre que recibió fue Relaciones Industriales y actuaba como mediadora entre las organizaciones y las personas para disminuir los conflictos entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas, hasta entonces considerados como incompatibles o irreconciliables.

La administración de Recursos Humanos siguió evolucionando hasta llegar a lo que es hoy en día. Alrededor de la década de 1950, se le llamó administración de personal. Ya no se trataba sólo de mediar en las desavenencias y de disminuir los conflictos, sino de administrar personas de acuerdo con la legislación laboral vigente y administrar los conflictos que surgían continuamente.

Un poco después, alrededor de la década de 1960, el concepto sufrió un nuevo cambio. Poco a poco la legislación laboral se volvió obsoleta, mientras que los desafíos de las organizaciones crecían desproporcionadamente. En esta década las personas fueron consideradas como los recursos fundamentales para el éxito organizacional; como los únicos recursos vivos e inteligentes en las organizaciones para hacer frente a los desafíos.

A partir de la década de 1970, surgió el concepto de Administración de Recursos Humanos (denominada ARH de ahora en adelante). En esta década aun persistía la idea de ver a las personas como recursos productivos o meros agentes pasivos cuyas

actividades deben ser planeadas y controladas a partir de las necesidades de la organización. La ARH ya abarcaba todos los procesos de administración de personal que se conocen ahora, sin embargo, partía del principio de que las personas debían ser administradas por la organización o por un área central de ARH.

En el mundo tan cambiante en el que se vive hoy en día (globalización de la economía, fuerte competitividad en el mundo de los negocios, cambios rápidos e imprevisibles y el dinamismo del ambiente), las organizaciones que tienen éxito ya no administran recursos humanos ni tampoco administran a las personas, ahora administran con las personas. Eso significa tratarlas como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no sólo de capacidades manuales, físicas o artesanales. Hoy en día, las personas no son recursos que la organización consume y utiliza, y que producen costos sino al contrario, las personas constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional, de la misma manera que lo hacen el mercado o la tecnología. Hoy en día las personas son consideradas como socios y no como recursos.

En este nuevo concepto resaltan tres aspectos importantes:

- a) Las personas son diferentes entre sí, están dotadas de una personalidad propia, tienen una historia, conocimientos, destrezas, habilidades y competencias indispensables para la administración de los recursos organizacionales. Las diferencias individuales deben ser aprovechadas y no eliminadas o estandarizadas ni homogeneizadas. Las personas ya no deben ser consideradas como meros

recursos de la organización sino como seres dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias.

- b) Las personas poseen un don de crecimiento y de desarrollo personal, son los impulsores de la organización, dotándola de inteligencia, talento y aprendizaje indispensables para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos.
- c) Las personas son socios de la organización y los únicos capaces de conducirla al éxito. Como socios, las personas hacen inversiones en la organización en forma de esfuerzo, dedicación, responsabilidad y compromiso esperando obtener ganancias a cambio en forma de salarios, incentivos, crecimiento profesional, carrera, etc.

Sin organizaciones ni personas, la ARH no existiría; es difícil separar las organizaciones de las personas y viceversa.

Existen dos características que afectan el contexto de la ARH en este tiempo tan dinámico y cambiante. La primera característica es la complejidad. La manera en que las personas y las organizaciones se relacionan para alcanzar sus objetivos varía de una organización a otra. La segunda característica es el cambio. El mundo atraviesa por grandes cambios y transformaciones en distintos aspectos, entre ellos, económicos, sociales, tecnológicos, culturales y demográficos. Estos cambios y transformaciones ocurren cada vez de forma más rápida e imprevisible.

En el siglo XXI el capital intelectual está removiendo lentamente al capital financiero como base fundamental de las operaciones empresariales. En un mundo en el que los factores tradicionales de producción (tierra, capital y trabajo) ya no son la parte

fundamental en las organizaciones, las empresas han empezado a invertir fuertemente en capital intelectual con el objeto de mejorar su ventaja competitiva, creatividad e innovación por medio de ideas. Las empresas que tienen éxito se están transformando en organizaciones educadoras y en organizaciones del conocimiento, en las que el aprendizaje organizacional se incrementa y se desarrolla mediante procesos inteligentes de administración del conocimiento. En estas empresas, la ARH se encuentra cada vez más comprometida con el aumento del capital intelectual y una mayor aplicación de éste.

El presente trabajo de investigación describe las características de las distintas funciones que se consideran necesarias para la implementación de un departamento de Recursos Humanos en la empresa IM, una empresa del sector metal mecánica y del plástico líder de tecnologías de diseño, medición y visualización en el sector automovilístico, aeroespacial, electrodoméstico y tecnología médica. El presente trabajo de investigación se presentará y entregará directamente a los directivos de la empresa.

### **1.1. Problemática**

Dentro de las organizaciones, el recurso humano sigue siendo el recurso más importante con el que se cuenta, la necesidad de planificar y administrar el recurso humano debe ser sumamente importante para el alcance de los objetivos en toda la organización.

De 2012 a 2015, IM ha tenido un incremento del 96% en su plantilla de personal, en 2016 tuvo un incremento aproximadamente del 25%. Es por esto que se ha visto en la necesidad de abrir 2 nuevas sucursales en Querétaro y Puebla, debido a este gran crecimiento en los últimos años surge la necesidad de crear un departamento de Recursos Humanos. Actualmente la organización no cuenta con procesos específicos para la

administración de personal además de que los instrumentos utilizados no corresponden a una adecuada gestión de los recursos humanos. No existe una estructura formal que permita a los integrantes de la organización comprometerse con ella y contribuir a su crecimiento.

Hoy en día la mayor parte de las funciones son realizadas tanto por el Director de Finanzas como por los Gerentes departamentales, sin embargo, el tiempo que implica el llevar a cabo las actividades de un departamento de Recursos Humanos ha sido una gran limitante para el seguimiento de estas actividades, ya que los gerentes tienen otras actividades encomendadas de acuerdo a su puesto. De primera instancia, la funciones que se proponen implementar son, reclutamiento y selección de personal, inducción, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño y un sistema de información de Recursos Humanos, posteriormente y conforme vaya creciendo la empresa se implementaría el análisis y diseño de cargos, higiene y seguridad en el trabajo y administración de sueldos y planes de beneficios sociales.

La organización debe apoyarse en un departamento de recursos humanos para construir la fuerza laboral que impulsará al negocio en el futuro, así como también ayudará a fortalecer y desarrollar a la empresa.

## **1.2. Justificación**

IM México es una empresa sólida económicamente hablando, dispone de una base muy sólida para seguir creciendo en el futuro. Actualmente cuenta con ventas anuales de más de 20 millones de dólares. Es una empresa totalmente respaldada por IM USA. IM es líder mundial en la provisión de instrumentos y soluciones de metrología para la industria y

está compuesta de otras empresas de más de 100 años de existencia, empresas ya posicionadas en el mercado.

En el último año IM Querétaro y Monterrey incrementaron su plantilla laboral aproximadamente en un 25%. Está próximo a abrir una nueva oficina en la Ciudad de Puebla, con esto la empresa se verá obligada a incrementar su plantilla de personal en esta zona. De la misma forma, año tras año IM ha ido incrementando su gama de productos y softwares, para poder atender y hacer frente a las necesidades de los clientes, la empresa se está viendo obligada a incrementar su plantilla de personal.

El Gerente de Finanzas y los Gerentes departamentales no cuentan con todos los conocimientos ni el tiempo necesario para resolver oportunamente todos los problemas relacionados con el personal, el crecimiento de la plantilla de personal está demandando más tiempo que antes. Como se mencionó anteriormente, esta demanda de tiempo y de actividades no permite a los gerentes cumplir en su totalidad con las funciones que les han sido encomendadas para su puesto de trabajo.

Por otro lado, el Gerente de Aplicaciones y la Coordinadora de Aplicaciones (autor de este proyecto de investigación) en conjunto han visto la necesidad de implementar distintas actividades que le competen al departamento de Recursos Humanos, que, debido a la falta de éste, los distintos departamentos de la organización se ven forzados a implementarlos por sí mismos utilizando recursos (tiempo y dinero) destinados a otras actividades. Entre las necesidades más importantes que enfrenta la organización hoy en día son:

Debido al nivel de especialización en metrología que demanda la empresa en cuanto a su personal, se ha visto la dificultad de encontrar al personal que cuente con el nivel de

expertis requerido. Actualmente se está proponiendo la opción de contratar en base a competencias sin embargo se necesita personal de Recursos Humanos especializado para poder llevar a cabo un buen proceso de reclutamiento y posterior a esto contratar al candidato idóneo.

Actualmente no se ha implementado un proceso de inducción para los nuevos integrantes de la organización, esto dificulta la integración y adaptación de muchos integrantes en el nuevo puesto de trabajo, sin esta adaptación se torna complicada la interacción que tienen constantemente la oficina de Querétaro y la de Monterrey.

Existe poco crecimiento laboral dentro de la organización, sin embargo, con la implementación de planes de carrera en donde se agreguen los niveles de escalafón y los planes de capacitación esto podría cambiar. Hoy en día los sueldos varían mucho entre los Ingenieros de Aplicaciones y en cuanto a la capacitación, ésta se solicita internamente ya que se tiene una necesidad muy urgente con el cliente causando en algunas ocasiones una mala impresión y un mal servicio. Debido a que próximamente se estará contratando con base en competencias es importante contar con mejores planes de reclutamiento y selección, capacitación, inducción, y evaluación de desempeño para que con el nuevo integrante se logren satisfacer las necesidades de la organización. Estos planes de carrera deben de ir de la mano de un sistema de evaluación de desempeño, ya que por el momento los pocos incrementos de sueldo se hacen de manera subjetiva. Actualmente IM no tiene una alta rotación de personal, sin embargo, la falta de planes de desarrollo para el personal puede llegar a impactar en este ámbito a corto plazo.

Aunque no es una empresa con un área de producción es importante contar con un manual de higiene y seguridad con el fin de evitar accidentes de oficina o enfermedades que puedan afectar el desempeño de la organización.

Hoy en día, no se tiene ningún tipo de base de datos que facilite la toma de decisiones en los distintos niveles de la organización. Constantemente se tiene que invertir tiempo en “buscar” información sobre los clientes y esto hace que disminuya el desempeño de la organización.

Según Segura & Barba (2010), un creciente número de trabajos señalan que el uso de las funciones, entre ellas, reclutamiento y selección de personal, capacitación, evaluación del desempeño y gestión de la retribución, pueden mejorar los conocimientos y las habilidades de los empleados e incrementar su satisfacción, lo que permitirá retener a los mejores en la empresa y, en definitiva, optimizar los resultados organizacionales.

Un proceso riguroso de reclutamiento y selección genera altas expectativas de un buen rendimiento y transmite un mensaje sobre la importancia que la organización concede a sus empleados. Los estudios realizados sobre muestras de empresas privadas confirman que un uso eficiente de estas prácticas influye favorablemente en los resultados organizacionales.

Tradicionalmente se ha considerado que la capacitación de los trabajadores tiene un efecto positivo sobre los resultados organizacionales. Esto debido a que la capacitación juega un papel clave en el desarrollo de dos de las principales fuentes de ventaja competitiva de la empresa: su capital humano y su conocimiento organizacional. Varios estudios han analizado el impacto de las retribuciones en los resultados de la empresa y han llegado a la conclusión de que una gestión avanzada de las compensaciones puede ser una fuente de ventaja competitiva sostenible. Además, de que los incentivos salariales mejoran los resultados organizacionales, reducen la rotación de personal e incrementan las ventas.

### **1.3. Objetivo**

El objetivo general del presente proyecto es evaluar la necesidad de la implementación de un departamento de Recursos Humanos dentro de IM México con el fin de garantizar el desarrollo del personal para alcanzar los objetivos organizacionales y personales.

#### ***1.3.1. Objetivos específicos***

- a) Determinar las funciones del área de Recursos Humanos necesarias para la implementación de un departamento y para mejorar el desempeño de la organización.
- b) Establecer los procedimientos que se deberán llevar a cabo para la implementación de cada una de las funciones.
- c) Definir los indicadores de desempeño que medirán cada una de las funciones estudiadas del departamento de Recursos Humanos.

### **1.4. Pregunta de Investigación**

Para lograr los objetivos de este proyecto y poder conducir la investigación se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿La implementación de un departamento de Recursos Humanos en la organización mejorará el desempeño general de la compañía?

#### ***1.4.1. Preguntas Específicas***

- a) ¿Es importante un departamento de Recursos Humanos en la empresa “IM”?
- b) ¿Cuáles son las funciones necesarias para la implementación de un departamento de Recursos Humanos?

- c) ¿Cuáles son los procedimientos que deben establecerse para el cumplimiento de cada una de las funciones?
- d) ¿Qué indicadores permitirán evaluar las funciones del departamento de Recursos Humanos?

### **1.5. Propositiones**

- a) IM requiere de un departamento de Recursos Humanos que facilite la implementación y el desarrollo de las distintas funciones del área.
- b) Un proceso de reclutamiento y selección de personal promueve la contratación de la persona idónea para el puesto.
- c) El proceso de inducción facilita la integración del personal a la empresa.
- d) La falta de capacitación del personal afecta directamente el desempeño frente al cliente.
- e) La falta de una evaluación de desempeño desmotiva y crea incertidumbre en el personal.
- f) Un sistema de información de Recursos Humanos facilita la toma de decisiones en los distintos niveles y permite administrar de una mejor manera al personal.

### **1.6. Alcances y limitaciones del proyecto de investigación**

Debido a cuestiones de confidencialidad los resultados deben ser aceptados bajo las siguientes condiciones:

- a) El nombre de la compañía se reemplaza por “IM”.
- b) No se menciona la referencia de la misión de la compañía.

- c) No se menciona la referencia de la visión de la compañía.
- d) El presente trabajo de investigación no comprende costos de ningún tipo.
- e) La investigación se limita únicamente a las funciones de reclutamiento, selección de personal, inducción, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño y base de datos y sistemas de información y no discute tales otras como análisis y diseño de cargos, higiene y seguridad en el trabajo y administración de sueldos y planes de beneficios sociales. Las primeras dos debido a que se considera que el impacto en la organización es menor que las demás funciones y la tercera debido a que no se tiene la autoridad para influir en este aspecto dentro de la organización.
- f) Los indicadores de desempeño mencionados son los que se consideran necesarios para la organización.

## **2. MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se expone la formulación del marco teórico, se muestra en primer lugar los antecedentes sobre el desarrollo de ciertos casos que muestran el éxito de algunas empresas que tuvieron al implementar las funciones del departamento de Recursos Humanos y en segundo lugar el marco conceptual, en este apartado se describen los conceptos de diversos autores acerca del departamento de Recursos Humanos y se explica detalladamente cada una de las funciones que lo conforman. Posterior a eso y con base en distintos autores se describen los indicadores de desempeño de cada una de las áreas. Por último, se muestra el fundamento legal que aplica para cada una de las funciones.

### **2.1. Antecedentes**

Este apartado tiene por objeto dar a conocer los logros de dos empresas exitosas que se vieron en la necesidad de implementar algunas de las funciones de Recursos Humanos obteniendo logros significativos. Estos dos casos sirven como ejemplo al presente trabajo ya que a pesar de ser PYMES las funciones de Recursos Humanos que implementaron les dieron grandes beneficios.

La OCC Mundial invita a todas las empresas con operaciones en México a participar en el Premio OCCMundial de Recursos Humanos con historias actuales de éxito.

El éxito o el fracaso de una empresa está directamente relacionado con la gestión del capital humano. A través de los años, en OCCMundial hemos observado que las organizaciones han implementado importantes estrategias de Recursos Humanos; mismas que merecen ser reconocidas con el objetivo de convertirlas en ejemplos de mejores prácticas en beneficio del talento humano del país (Álvarez, s.f.).

OCC Mundial es una empresa mexicana que premia a quienes impulsan el talento mexicano con historias de éxito del capital humano.

Desde 2012, OCCMundial otorga un premio a las mejores prácticas de Recursos Humanos con la finalidad de reconocer a las organizaciones que trabajan en la atracción, retención y desarrollo del recurso humano, de acuerdo con la estrategia de su negocio y en beneficio de la rentabilidad del mismo. Reconocen las mejores y más innovadoras prácticas en la gestión del capital humano en México y su indispensable influencia en la estrategia empresarial que, sin duda, se convertirán en un ejemplo a seguir para otras compañías del país.

#### *Jurado Calificador*

El jurado calificador está conformado por reconocidos profesionales, especialistas y catedráticos del área de Recursos Humanos que cuentan con una trayectoria comprobable y son una autoridad en temas de Cultura y Clima Organizacional.

Todas las prácticas pasan por una fase de revisión de cumplimiento de la metodología por parte de un equipo de trabajo de OCCMundial. Posteriormente, son enviadas a los miembros del Jurado Calificador, quienes revisan las respuestas, evalúan el material y corroboran que las evidencias avalen cada reactivo. Obtienen de cada juez una evaluación y, por consiguiente, una calificación que es sumada a la de los demás jueces para obtener un puntaje final con el que la compañía se posiciona dentro del listado de las 20 empresas con las mejores prácticas del “Premio Innovación Capital Humano OCCMundial”.

Las empresas que no cumplen al 100 % con los requisitos solicitados (registro, formularios, envío de evidencias, formatos en Excel, etc.) son descalificadas automáticamente por incumplir las bases para participar en este premio.

### *Metodología*

OCCMundial ha creado una metodología específica para el “Premio Innovación Capital Humano OCCMundial”, que está basada en la estadística descriptiva, con la intención de evaluar de manera cuantitativa los distintos casos y proyectos que participan.

Las distintas prácticas tienen un criterio de evaluación y de calificación en términos de solución de problemas, innovación, optimización de costos, impacto en la organización, beneficio del cliente interno o externo, tiempo de solución, fortalecimiento de la cultura, entre otros.

La metodología contempla un conjunto de reactivos para 11 categorías distintas. Cada reactivo evalúa un aspecto de la práctica, proyecto o caso, y otorga una calificación si se considera cumplido; es decir, si se demuestra con evidencias que ha dado solución al problema o a la situación expuesta. La sumatoria de todas las calificaciones obtenidas en cada reactivo será la calificación final, que no se dará a conocer públicamente, pero que sí determinará el listado de las 20 compañías ganadoras.

### *Categorías*

- Reclutamiento y selección de personal
- Condiciones físicas
- Compensaciones
- Desarrollo organizacional
- Talento y desempeño
- Reconocimiento
- Capacitación
- Liderazgo
- Comunicación

- Compromiso social sustentable
- Filosofía y códigos

### ***2.1.1. Caso #1***

#### *Proyecto*

Construyendo el área de talento, logrando la mejor versión en VIVRI™ es un caso de éxito según Premio OCCMundial de Recursos Humanos (2014):

Miriam Ayala junto con su esposo decidieron emprender una empresa de sistema de nutrición. Después de un exhausto estudio de mercado se dieron cuenta de que no existía como tal un sistema de nutrición de calidad como el que ellos querían implementar. Fue entonces que decidieron desarrollar el mejor sistema de nutrición para el estilo de vida actual, que además de ser efectivo traerá de forma práctica y deliciosa todos los nutrientes necesarios para una vida saludable.

VIVRI™ es una empresa dedicada a crear productos extraordinarios. Su sistema de nutrición esencial es único en el mundo, con él su meta es llevar salud y nutrición a todos de manera fácil y divertida. Su misión es compartir la nutrición esencial y el estilo de vida VIVRI™ con todo el mundo, para que todos puedan lograr la mejor versión de sí mismos.

Sus productos son de la más alta calidad y cuentan con los mejores ingredientes aprobados por científicos. El equipo de VIVRI™ está formado por un gran número de líderes independientes que llevan sus productos a Estados Unidos y México.

VIVRI™ inicia operaciones en 2013 con cinco personas y hoy, a dos años, cuentan con una estructura de 100 colaboradores.

### *Descripción del Proyecto*

Al inicio de la operación de VIVRI™, en 2013, no existía un área o persona encargada de gestionar los temas referentes a capital humano. VIVRI™ empieza su expansión y en el primer semestre de 2014, con una estructura de 18 colaboradores, surge la necesidad de contar con un área que atienda las necesidades de reclutamiento, selección, gestión y desarrollo de talento. Es por ello que en julio de 2014 crean el área de “Talento VIVRI™”, recibe este nombre ya que se busca que los colaboradores porten el ADN VIVRI™ (sencillos, positivos, innovadores, dinámicos, divertidos, saludables, aspiracionales, éticos, líderes, prácticos y atentos al detalle), que los hace únicos y capaces de lograr la mejor versión de sí mismos, ayudando a otros a lograrla. Esta área inicia a cargo de una persona quien inicia la gestión necesaria para sentar las bases de reclutamiento, selección, contratación y relaciones laborales. Se presentaron tres problemas debido al crecimiento acelerado que empezó a enfrentar VIVRI™, el primero, fue el no contar con una proyección de crecimiento de la plantilla de personal; el segundo, no existían descripciones, perfiles de puesto, ni fuentes de reclutamiento para la atracción de talento y, por último, se carecía de procedimientos básicos para el buen funcionamiento del área de Talento.

### *Objetivos del proyecto*

- a) Establecer las bases de reclutamiento y selección, contratación y relaciones laborales para el buen funcionamiento del área de talento.
- b) Reclutar y seleccionar al personal idóneo para cubrir las necesidades de los clientes en tiempo y forma.
- c) Generar estrategias para vivir la cultura organizacional que VIVRI™ propone para todos los colaboradores.

- d) Lograr posicionarse como un área que mejora las condiciones laborales y beneficios para el colaborador, así como para la organización en general.

### *Desarrollo del Proyecto*

Competencias fundamentales para ser parte de los colaboradores VIVRI™:

- a) Orientación al cliente
- b) Trabajo en Equipo
- c) Dinamismo
- d) Comunicación

Lo primordial en este primer proceso era cubrir las vacantes en tiempo y forma, con la mejor calidad en el servicio tanto para los clientes internos como para el personal.

En cuanto a relaciones laborales se refiere, se realizó el armado de expedientes en un tiempo prácticamente récord. Esto era realizado por una sola persona quien actualmente se dedica a temas de Gestión del Talento, así como sueldos y compensaciones. En su momento también realizó un tabulador y una política de administración de sueldos, mismas que se han puesto en marcha para la contratación de personal tanto en Guadalajara, Mexicali, Distrito Federal y Monterrey.

En mayo de 2015 se contrata a una persona para el área de reclutamiento. Actualmente, se tiene una reclutadora certificada por OCC y quien ha ayudado a mantener el status de las vacantes cubiertas al 100% hasta el día de hoy. A mediados de 2015, se integra otra persona al equipo, ésta persona queda a cargo del desarrollo de talento y responsable de la documentación de políticas y procedimientos para una mejor operación del área, así como para llevar a cabo un plan de seguimientos laborales dentro de los tres primeros meses de un nuevo ingreso.

*Logros*

- a) En proceso de reclutamiento y selección efectivo que da respuesta a las necesidades de personal entre una y dos semanas.
- b) En un año se logró incrementar la estructura organizacional de 5 a 100 colaboradores.
- c) En 2015 se estableció contacto con universidades y se inició la participación en una feria de empleo.
- d) Se creó la página de talento en redes sociales y cuenta de correo para recibir curriculums vitae.
- e) Se hicieron todas las descripciones de puesto.
- f) Se han promovido 10 colaboradores a posiciones con mayores responsabilidades.
- g) Se logró implementar un proceso para el seguimiento de las personas de nuevo ingreso dentro de los primeros tres meses de laborar en VIVRI™.
- h) Se implementó un proceso de inducción y difusión de documentos internos, así como el código de ética para toda la organización.
- i) Todo lo logrado en desarrollo de talento se realizó en casi tres meses, lo cual significa que se han sabido implementar nuevos procesos.
- j) En proceso de la construcción de una cultura organizacional firme y convincente para los colaboradores.
- k) Se gestionaron mayores beneficios adicionales al sueldo y prestaciones para todo el personal.

### **2.1.2. Caso # 2**

#### *Proyecto*

Profesionalización del reclutamiento y selección de la fuerza de ventas (proyecto representantes médicos) de UOLife División Médica es otro caso de éxito según Premio OCCMundial de Recursos Humanos (2014):

UOLife es una PYME de multinivel con apenas dos años en el mercado. Inició operaciones en julio de 2012. Ofrece suplementos alimenticios hechos a base de colágeno, antioxidantes, resveratrol, proteína, arginina y otros componentes naturales que forman dos familias de productos: productos para la salud y para la belleza (familia de colágenos). La empresa se encuentra en una etapa de crecimiento y cuenta principalmente con 4 tipos de clientes: amas de casa, médicos, especialistas de salud y personas vinculadas con la cosmetología. La empresa cuenta con una estructura de 9 colaboradores.

#### *Descripción del proyecto*

Debido al incremento de clientes y los buenos resultados, la empresa, con dos años en el mercado, observó que sus productos tenían posicionamiento y fuerte aceptación por parte de médicos generales y especialistas, nutriólogos, médicos alternativos, homeópatas, terapeutas y cosmetólogos. Se llegó a la conclusión de que este segmento de clientes requiere de un trato distinto, desde la forma de ser contactados, el proceso de venta y el seguimiento. Debido a esto, se decide crear un equipo de ventas integrado por 3 representantes médicos capaces de atender a este público. Sin embargo, el problema que presentaban era que no tenían una estructura formal para iniciar el proceso de inmediato, ni se tenían los conocimientos necesarios para desarrollarlo. Además, de que necesitaba distintos perfiles para los distintos tipos de clientes.

### *Objetivos del proyecto*

El objetivo central fue el integrar una fuerza de ventas de 3 representantes médicos en 2014, capaces de cumplir con las metas de crecimiento de la empresa y que tuvieran un perfil adecuado. Algunas de las competencias requeridas para este perfil son: comunicación oral, creatividad, autoconocimiento, asertividad, buenas relaciones organizacionales, enfoque sistémico y hacia metas factibles basadas en un constante análisis del riesgo. También se tomó en consideración la experiencia y una investigación documental a través de OCCMundial.

### *Desarrollo del proyecto*

Dado que la empresa no contaba con la estructura y know how para iniciar un proceso de reclutamiento y selección de representantes médicos, acudió a un consultor externo con quien había desarrollado proyectos de capacitación en el pasado y que conocía la situación de la empresa. La solución planteada al problema por el consultor fue trabajar en un modelo de estructuración de la empresa y atracción del talento por competencias.

- a) Primero, se realizó un diagnóstico que incluyó una investigación (documental, entrevistas y análisis de indicadores clave) sobre la situación de la empresa en relación con el proyecto.
- b) Segundo, se realizó una sensibilización con la Dirección General sobre la importancia de contar con una estructura básica: misión, visión, valores y organigrama.
- c) Tercero, se organizaron las actividades de los colaboradores en función con su perfil, e incluso, se reasignaron lugares de trabajo para crear una nueva estructura más ágil y efectiva.

- d) Cuarto, se informó al personal (10 colaboradores) sobre la nueva estructura y el proyecto de los representantes médicos.
- e) Quinto, se tomó la decisión de separar la división networking (multinivel) y crear la división médica, para la cual se diseñó una página especial que apoyara el proceso de selección.
- f) Sexto, se desarrolló un proceso de reclutamiento y selección de la fuerza de ventas de UOLife División Médica (Proyecto Representantes Médicos) a través de la siguiente metodología:
- Descripción del puesto de trabajo
  - Redacción de la vacante
  - Selección de medio y fuentes (Se publicó la vacante en OCCMundial)
  - Reclutamiento de candidatos a partir de curriculums recibidos y contratación con descripción del puesto
  - Selección por competencias: entrevista de selección por competencias y aplicación de batería de pruebas.
  - Panel tipo Assessment Center
  - Análisis de resultados de los candidatos y toma de decisión
  - Oferta económica
  - Proceso de inducción.

Se cuenta con documentos y evidencias de cada una de las acciones anteriores

*Logros*

- a) El logro más importante fue el destacar la profesionalización de una PYME en un ámbito específico (selección de personal) que tiene incidencia directa en las ventas y plan de crecimiento de la empresa.
- b) El proyecto permitió que la decisión sobre los candidatos elegidos se centrara en un análisis y selección a través de 3 herramientas concretas:
  - Entrevista basada en competencias
  - Batería de pruebas: fundamental para medir intereses, personalidad y la función de ventas, se trabajó en un formato en línea.
  - Assessment Center: Constaba de una rúbrica de evaluación específica que medía los niveles competenciales de los candidatos en función de las competencias definidas al inicio del proyecto. La rúbrica fue un instrumento diseñado a la medida de la necesidad de la empresa.
- c) La nueva estructura permitió enfocar a los colaboradores de UOLife en acciones concretas de apoyo al proyecto.
- d) Se cumplió con la meta de integrar el equipo de representantes médicos para soportar a los clientes.
- e) En términos de aprendizaje organizacional, cada una de las fases de la metodología representó para la organización un espacio de capacitación y coaching que impactó positivamente en el clima organizacional.
- f) Al momento de inscribir este proyecto se habían logrado las siguientes actividades:
  - Proceso de inducción a la empresa, al área y al puesto.
  - Capacitación inicial sobre todos los productos.

- Inicio de actividades en campo y sesiones de trabajo. La empresa tiene como meta la recuperación de la inversión en un período de 3 a 6 meses. En función de ello se planteó la oferta económica en dos fases: de 1 a 3 meses (adaptación e inicio de resultados) y de 3 meses en adelante (esquema estable).

## **2.2. Marco Conceptual**

### **2.2.1. *Recursos Humanos***

El objetivo del Departamento de Talento Humano según Alvarez (2013), es ayudar a las personas y a las organizaciones a lograr sus metas. En el curso de lograr el objetivo, el departamento enfrenta numerosos desafíos que surgen de las demandas y expectativas de los colaboradores, de la organización y de la sociedad. En el ámbito tanto nacional como internacional la administración del Talento Humano enfrenta nuevos retos a causa de la creciente diversidad de la fuerza de trabajo y la globalización de la economía mundial.

La implementación de los procesos del Departamento de Talento Humano es de vital importancia hoy en día para las nuevas empresas que se encuentran en expansión, porque estandariza los parámetros del personal en busca de una mayor efectividad en la organización con base a su planificación estratégica.

El Talento Humano es el recurso más importante con el que cuentan las empresas hoy en día, su administración posee cierto grado de dificultad; debido a que cada ser humano cuenta con hábitos, ideales, creencias y criterios distintos, además de que no siempre serán positivos para el desarrollo de la empresa. Es por esto que la gestión del Talento Humano realiza una función vital, desempeñando sobre todo un papel consultivo dentro de la empresa, se encarga de asesorar al personal de los distintos niveles para poder

aprovechar al máximo las fortalezas de las personas y minimizar las debilidades de las mismas.

Según Chiavenato (2007), la ARH consiste en:

La ARH consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas —que en ella colaboran— lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. La ARH trata de conquistar y de retener a las personas en la organización, para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. La Administración de Recursos Humanos no es un fin en sí misma, sino un medio para alcanzar la eficiencia y la eficacia de las organizaciones, a través del trabajo de las personas, que permite establecer condiciones favorables para que éstas consigan los objetivos individuales.

Los objetivos de la Administración de Recursos Humanos derivan de los objetivos de la organización. Uno de los objetivos de toda empresa es la elaboración y la distribución de algún producto o la prestación de algún servicio. Paralelos a los objetivos de la empresa, la Administración de Recursos Humanos debe considerar los objetivos individuales de los miembros (p. 122).

Los principales objetivos de la Administración de Recursos Humanos según Chiavenato (2007), son:

- a) Crear, mantener y desarrollar un grupo de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
- b) Crear, mantener y desarrollar las condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
- c) Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas.

Entre las principales funciones que desempeña el departamento de Recursos Humanos se encuentran:

- a) Análisis y diseño de puestos
- b) Reclutamiento
- c) Selección de personal
- d) Inducción

- e) Capacitación y desarrollo
- f) Administración de sueldos y planes de beneficios sociales
- g) Seguridad e Higiene en el trabajo
- h) Evaluación del desempeño humano.
- i) Base de datos y sistemas de información

Gallardo, Cruz, Fuentes, & Del Val (2015), definen la gestión del talento humano como la clave para el éxito de la organización ya que ésta genera una ventaja competitiva mediante la identificación, desarrollo y recolocación de los empleados con talento.

### 2.2.2. *Definición del Departamento de Recursos Humanos*

	Autor #1	Autor #2	Autor #3	Definición Personal
<b>Definición departamento de Recursos Humanos</b>	"El departamento de Recursos Humanos es aquel que dirige, organiza, coordina, retribuye y estudia las actividades de los trabajadores en una empresa" (Blanco, García, & Herráez, 2012, p.11 ).	"El departamento de Recursos Humanos es el que se encarga fundamentalmente de lo relativo a la gestión y administración del personal" (Ventura, 2012, p.22).	"Podemos definirla como el desarrollo de una aplicación uniforme de criterios, políticas e instrumentos de gestión en el contexto social de la empresa con el objetivo de contribuir al logro de la optimización de los recursos de nuestra organización" (Vela, 2006, p.26).	"El departamento de Recursos Humanos es aquel que se encarga de administrar al personal en una empresa"

### 2.2.3. *Funciones del Departamento de Recursos Humanos*

A continuación, se muestran los autores que se utilizaron en el presente trabajo para describir cada una de las funciones del departamento de Recursos Humanos.

Figura 2.1. Autores que definen las funciones del departamento de RH

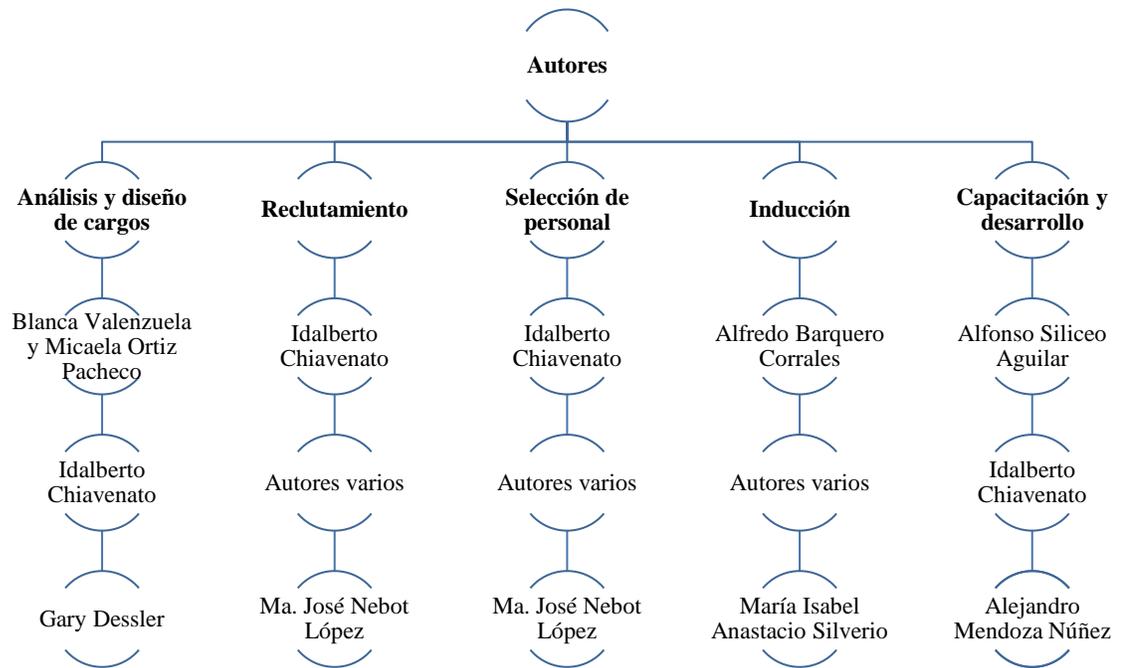
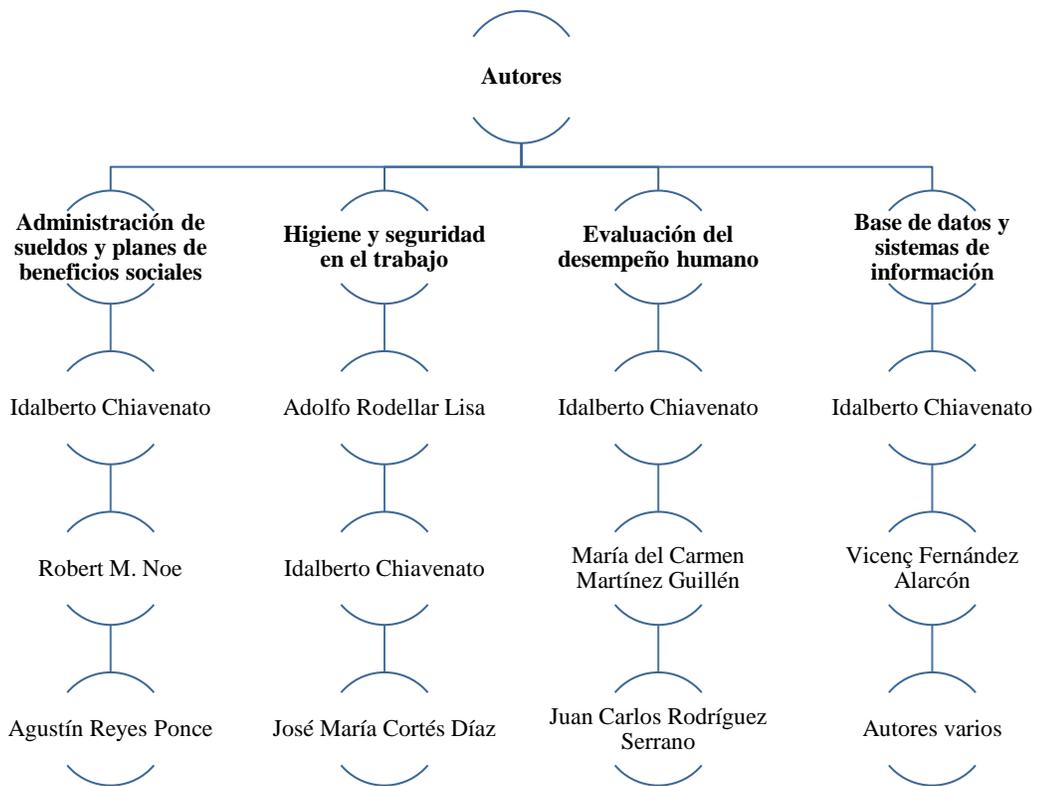


Figura 2.1. (Continuación...)



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se muestran las definiciones de distintos autores de cada una de las funciones del departamento de Recursos Humanos.

Tabla 2.1.

*Definición de las funciones*

<b>Función</b>	<b>Autor #1</b>	<b>Autor #2</b>	<b>Autor #3</b>	<b>Definición personal</b>
<b>Análisis y diseño de cargos</b>	<p>“El análisis de puestos se constituye entonces como un ejercicio de valoración de las funciones y actividades que se deben llevar a cabo en un puesto en particular y permite establecer sus requerimientos, con lo que las empresas contribuyen a alcanzar un clima organizacional óptimo” (Valenzuela &amp; Ortiz Pacheco, 2004, p.7).</p>	<p>“El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante” (Chiavenato, 2007, p.204)</p>	<p>“El análisis de puestos es el procedimiento para determinar las obligaciones correspondientes a éstos y las características de las personas que se contratarán para ocuparlos” (Dessler, 2001, p.84)</p>	<p>“Análisis y diseño de puestos es un procedimiento que permite recabar toda la información referente al puesto de trabajo, define los requerimientos específicos y las funciones y actividades que debe desempeñar el puesto dentro de la organización”.</p>
<b>Reclutamiento</b>	<p>“Es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización” (Chiavenato, 2007, p.149).</p>	<p>“El reclutamiento puede entenderse como, aquel proceso mediante el cual, una organización tratará de detectar empleados potenciales que cumplan los requisitos adecuados para cumplir un determinado trabajo, y atraerlos en número suficiente para que sea posible la posterior selección de algunos de ellos” (VV, 2008, p.6)</p>	<p>“Es una acción dinámica que, sin seguir un procedimiento determinado, trata de buscar al candidato idóneo para un puesto de trabajo” (López Nebot, 1999, p.14)</p>	<p>“El reclutamiento es el proceso por el cual se atrae a un número suficiente de candidatos idóneos para cubrir una vacante en la organización”.</p>
<b>Selección de personal</b>	<p>“La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización” (Chiavenato, 1999, p.169).</p>	<p>“Es un proceso que, partiendo del reclutamiento, elige, filtra y decide aquel o aquellos candidatos que tengan mayores probabilidades de ajustarse a las necesidades del puesto” (VV, 2008, p.36).</p>	<p>“Es un proceso dinámico, cuyo objetivo es encontrar la persona más adecuada (por sus características personales, aptitudes, motivación...) para cubrir un puesto de trabajo en una empresa determinada” (López Nebot, 1999, p.13).</p>	<p>“La selección de personal es escoger entre los candidatos reclutados a la persona más adecuada para la vacante para satisfacer las necesidades de la organización”.</p>

Tabla 2.1. (continuación...)

Función	Autor #1	Autor #2	Autor #3	Definición personal
<b>Inducción</b>	"La inducción o introducción del nuevo empleado tiene como propósito el que éste se adapte lo mejor posible y en el menor tiempo- al puesto para el cual se le contrató, a los compañeros y a las características del organismo" (Corrales, 1987, p.59).	"Es la planificación de la toma de contacto de nuevo miembros con la organización, así como el seguimiento del proceso de integración" (Oltra Comorera, y otros, 2005, p.142).	"Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso, durante el periodo de desempeño inicial conocido también como "periodo de prueba" (Anastasio Silverio, 2008, p.52).	"La inducción es el proceso por el cual se intenta integrar en el menor tiempo y de la mejor manera posible al personal de nuevo ingreso tanto a su puesto de trabajo como a la organización".
<b>Capacitación y desarrollo</b>	"La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades, y actitudes del colaborador" (Siliceo, 2006, p.25).	"La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos" (Chiavenato, 2007, p.386).	"Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal" (Núñez, 2002, p.21)	"Es un proceso educativo que tiene como finalidad el acrecentar los conocimientos, habilidades y actitudes de los integrantes de la organización basados en las necesidades reales de la empresa para mejorar el desempeño dentro de la misma."
<b>Administración de sueldos y planes de beneficios sociales</b>	"La remuneración se refiere a la recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización" (Chiavenato, 2007, p.283)	"Es el total de todas las gratificaciones proporcionadas a los empleados como pago por sus servicios" (Noe, 2005, p.283)	Toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo. Los salarios pueden clasificarse en: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salarios en moneda</li> <li>• Salarios en especie</li> <li>• Pago mixto</li> </ul> (Ponce Reyes, 2004, p.15)	"Es la remuneración que reciben los integrantes de la organización a cambio de la ejecución de las tareas organizacionales. Estos pueden ser distribuidos en sueldo, prestaciones o gratificaciones no económica".

Tabla 2.1. (continuación...)

Función	Autor #1	Autor #2	Autor #3	Definición personal
<b>Higiene y seguridad en el trabajo</b>	"Seguridad es un estado deseable de las personas frente a los riesgos. La higiene tiene por objeto la prevención de las enfermedades profesionales a través de la aplicación de técnicas de ingeniería que actúan sobre los agentes contaminantes del ambiente de trabajo, ya sean físicos, químicos o biológicos" (Lisa, 1988, p.22).	"La seguridad laboral es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, sea con la eliminación de las condiciones inseguras del ambiente, con la instrucción o convencimiento de las personas para que apliquen prácticas preventivas, lo cual es indispensable para un desempeño satisfactorio del trabajo. La higiene laboral se refiere al conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador, al resguardarlo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde las realiza" (Chiavenato, 2007, p.336)	"La seguridad del trabajo es un conjunto de procedimientos y recursos técnicos aplicados a la eficaz prevención y protección frente a los accidentes. La Higiene del trabajo es un conjunto de procedimientos y recursos técnicos aplicados a la eficaz prevención frente a las enfermedades del trabajo" (Díaz, 2007, p.45).	"Seguridad en el trabajo es un conjunto de técnicas que tiene como objetivo el disminuir o eliminar los riesgos de accidentes en el trabajo. La higiene en el trabajo es un conjunto de normas y procedimientos que protegen la salud mental y física del trabajador dentro de la organización".
<b>Evaluación del desempeño humano</b>	"La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona" (Chiavenato, 2007, p.243).	"Procedimiento continuo y sistemático de análisis que permite emitir juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo, en un periodo de tiempo determinado-pasado y futuro-, cuyo objetivo es la integración de los objetivos organizacionales con los individuales" (Guillén, 2003, p.286).	"Evaluar el desempeño de un puesto consiste en valorar la eficacia con la que el ocupante lo ejecuta en un periodo determinado de tiempo" (Rodríguez-Serrano, 2004, p.110).	"La evaluación del desempeño humano es un proceso por el cual se evalúa el desempeño global del trabajador con relación a las responsabilidades de su puesto en un determinado periodo de tiempo".
<b>Base de datos y sistemas de información</b>	"El sistema de información administrativa (SIA) es un sistema planeado para reunir, procesar, almacenar y difundir información de modo que permita a los gerentes involucrados tomar decisiones eficaces" (Chiavenato, 2007, p.450).	"Los sistemas de información son un sistema que proporciona a un directivo información sobre el desempeño global de la empresa" (Alarcón, 2006, p.12).	Sistema de información incluye dentro del mismo a todos los recursos materiales y humanos relacionados con la gestión de información dentro de las empresas (Carmen de Pablos Heredero, 2006, p.104).	"La base de datos y el sistema de información tienen como objetivo el recolectar, almacenar y divulgar información verídica con el fin de facilitar la toma de decisiones".

Fuente: Elaboración propia

#### **2.2.4. Descripción y análisis de puestos**

Algunos de los objetivos de la descripción y análisis de puestos según Chiavenato (2007),

son:

- a) Contar con el apoyo económico para el uso de los distintos medios y técnicas de reclutamiento.
- b) Determinar el perfil idóneo para el puesto, como base para la selección de personal.
- c) Obtener el material necesario para el contenido de los programas de capacitación.
- d) Determinar los niveles salariales de acuerdo con la importancia relativa de los puestos dentro de la organización y del nivel de los salarios en el mercado de trabajo, que es la base de la administración de sueldos y salarios.
- e) Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño.
- f) Servir de guía para el supervisor en el trabajo con sus subordinados y del empleado en el desempeño de sus funciones.
- g) Proporcionar información sobre higiene y seguridad industrial, con el objeto de minimizar la insalubridad y evitar accidentes.

#### *Descripción de puestos*

Es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización. Asimismo, su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace), los objetivos (por qué lo hace). Es básicamente una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas (Chiavenato, 2007, p. 226).

### *Análisis de puestos*

*“El análisis pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño” (Chiavenato, 2007, p. 227).*

### *Estructura del análisis de puestos*

Por lo general, el análisis de puestos se refiere a cuatro áreas de requisitos según Chiavenato (2007):

- a) Requisitos intelectuales: comprenden las exigencias del puesto, se refiere a los requisitos intelectuales que el aspirante debe poseer para poder desempeñar el puesto de manera adecuada.
  - Instrucción básica
  - Experiencia básica
  - Adaptabilidad al cargo
  - Iniciativa
  - Aptitudes necesarias
  
- b) Requisitos físicos: tienen que ver con la cantidad y continuidad de energía y esfuerzos físicos y mentales requeridos, y la fatiga que ocasionan. También considera la complejidad física que necesita el ocupante para desempeñar el puesto adecuadamente.
  - Esfuerzo físico requerido.
  - Capacidad visual.
  - Destrezas o habilidades.
  - Complejidad física requerida.

- c) Responsabilidades implícitas: consideran las responsabilidades que tiene el ocupante del puesto, además del trabajo normal y de sus atribuciones, con la supervisión del trabajo de sus subordinados, con el material, con las herramientas o equipos, con el patrimonio de la empresa, etc.
- Supervisión de personal.
  - Material, herramientas o equipos.
  - Dinero, títulos o documentos.
  - Contactos internos o externos.
  - Información confidencial.
- d) Condiciones de trabajo: Comprenden las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, exigiendo al ocupante del puesto una fuerte adaptación para mantener su productividad y rendimiento.
- Ambiente de trabajo.
  - Riesgos (accidentes de trabajo y enfermedades).

*Información que debe contener el análisis de puestos*

La información que debe contener el análisis de puestos según Espinoza (2012):

- a) Identificación del puesto: nombre del puesto, clave, unidad de descripción, departamento, localidad, titular del puesto, jefe del titular del puesto, fecha de revisión y analista.
- b) Posición en la estructura de la empresa: organigrama señalando la posición del puesto, del jefe inmediato superior, de los puestos colaterales y de los subordinados.

- c) Propósito general: resumen que especifique en forma clara y general para que fue creado el puesto, que resultados se esperan obtener y que funciones se desempeñaran en él.
- d) Dimensiones: Cuando se realiza el análisis de puestos, éste debe presentar un resumen claro que especifique las dimensiones que tiene el puesto, tanto dentro como fuera de la organización, también se especifica que repercusiones tiene en las metas establecidas por la misma. Estas dimensiones pueden ser en:
- Finanzas
  - Personal
  - Trámites
  - Contactos
- e) Finalidades básicas: Para mayor claridad de las funciones a realizar en el puesto se deben de registrar los resultados finales esperados. Se recomienda redactar los resultados en forma de objetivos.
- f) Descripción Específica: Aquí se registran las funciones del puesto en forma detallada, asignándole un tiempo aproximado a cada una de ellas, especificando si las funciones son diarias, periódicas o eventuales.
- g) Requisitos: En este apartado se tiene como finalidad el establecer los requerimientos que deben ser cumplidos por el candidato a ocupar el puesto, sin duda es la parte más importante del análisis de puestos, ya que por este medio se especifican las cualidades requeridas por la organización para ocupar ese puesto en especial.

h) Autoridad: Es necesario especificar en forma clara los alcances de la autoridad que tiene el puesto.

La autoridad puede ser de tres tipos:

- Autoridad Formal: es ejercida por el ocupante del puesto al delegar funciones a otras personas de niveles inferiores en la organización.
- Autoridad Técnica: Se ejerce sobre un asesor o grupo de técnicos que prestan sus servicios en forma interna o externa en una organización.
- Autoridad operativa: Más que delegar funciones a los colaboradores decide en forma personal: Lo que se debe hacer, cómo y cuándo se debe hacer y revisa que se realice.

### *Métodos*

Los métodos que más se utilizan en la descripción y análisis de cargos según Chiavenato (2007) son:

- a) Observación directa: Es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser el más antiguo como por su eficiencia. El análisis del puesto se efectúa mediante la observación directa del ocupante del puesto en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista del puesto anota los puntos clave de su observación. Por lo general va acompañada de una entrevista al ocupante o a su supervisor. La participación del analista de puestos en la recolección de información es activa, la del ocupante es pasiva.
- b) Método del cuestionario: El análisis se realiza solicitando al personal que conteste un cuestionario para el análisis del puesto, dicho cuestionario incluye preguntas

relacionadas a su puesto, su contenido y sus características. La participación del analista de puestos en la recolección de datos es pasiva, la del ocupante es activa.

- c) Método de la entrevista: Es el enfoque más flexible. Si está bien estructurada puede obtenerse información acerca de todos los aspectos del puesto, de la naturaleza y de la secuencia de las diversas tareas que comprende el puesto, y de los por qué y cuándo. Permite comparar la información obtenida por medio de los ocupantes de otros puestos similares para verificar las discrepancias de la información. Garantiza una interacción frente a frente entre el analista y el empleado, lo cual permite la eliminación de dudas y desconfianzas. La participación del analista y del ocupante es activa.
- d) Métodos mixtos: Para contrarrestar las desventajas y obtener el mayor provecho posible de las ventajas, la opción es utilizar métodos mixtos.
- Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del cargo.
  - Cuestionario con el ocupante y entrevista con el supervisor.
  - Cuestionario y entrevista, ambos con el supervisor.
  - Observación directa con el ocupante y entrevista con el supervisor
  - Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante.
  - Cuestionario con el supervisor y observación directa con el ocupante, etc.

### **2.2.5. Reclutamiento**

#### *Objetivos*

Los objetivos del reclutamiento según Dolan, Jackson, Cabrera, & Schuler (2007), son:

- a) Determinar las necesidades actuales y futuras de reclutamiento, partiendo de la información suministrada por recursos humanos y el análisis de los puestos.
- b) Suministrar un número suficiente de personas calificadas para los puestos a cubrir con el mínimo costo para la organización.
- c) Incrementar la tasa de éxitos en el proceso de selección al reducir el número de candidatos que no cumplen con los requisitos.
- d) Reducir la rotación de personal.
- e) Cumplir la normativa jurídica existente.
- f) Incrementar la eficiencia individual y de la organización, tanto a corto como a largo plazo.
- g) Evaluar la eficacia de las técnicas y fuentes utilizadas en el proceso de reclutamiento.

#### *Medios de Reclutamiento*

Los medios de reclutamiento según Chiavenato (2007):

- a) Reclutamiento Interno: Al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical), transferidos (movimiento horizontal) o transferidos como promoción (movimiento diagonal).

### *Ventajas*

- Es más económico para la empresa
- Es más rápido
- Presenta mayor índice de validez y seguridad
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal

### *Desventajas*

- Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender y motivación suficiente para llegar allí.
- Puede generar un conflicto de intereses ya que tienden a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran las condiciones adecuadas.
- Cuando se maneja de manera incorrecta puede conducir al “principio de Peter”: las empresas, al promover innecesariamente a sus empleados, los llevan siempre a la posición donde demuestran el máximo de su incompetencia.
- Cuando se efectúa continuamente puede llevar a los empleados a limitarse cada vez más a las políticas estratégicas de la organización y esto los lleva a perder creatividad e innovación.
- No puede hacerse en términos globales dentro de la organización.

b) Reclutamiento Externo: Al existir una determinada vacante, la organización intenta llenarla con personas ajenas a la organización. Incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones. Las técnicas de reclutamiento son los métodos mediante los cuales la organización

enfoca y divulga la existencia de una oportunidad de trabajo, a las fuentes de recursos humanos más adecuadas.

Las principales técnicas de reclutamiento externos son las siguientes:

- Consultas de los archivos de los candidatos: los candidatos que se presentan de manera espontánea o que se presentaron en reclutamientos anteriores.
- Recomendación de candidatos por parte de empleados actuales de la empresa: es de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. Refuerza la organización informal y brinda a los funcionarios colaboración con la organización formal.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa: es de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez dependen de varios factores, como la localización de la empresa. A menudo es utilizado para cargos de bajo nivel.
- Contacto con sindicales o asociaciones de profesionales
- Contactos con universidades y escuelas, asociaciones estudiantiles, instituciones académicas y centros de integración empresa-escuela: éstos están orientados a divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa.
- Conferencias y charlas en universidades y escuelas: destinadas a promover la empresa y crear una actitud favorable, describiendo la organización, sus objetivos, estructuras, etc.
- Convenio con otras empresas que actúan en el mismo mercado: una cooperación mutua.
- Viajes de reclutamiento a otras localidades: cuando el mercado local de recursos humanos ya está explotado.

- Avisos en periódicos y revistas: es una de las más eficaces para atraer candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo.
- Agencias de reclutamiento: es una de las más costosas, pero está compensado por factores relacionados con el tiempo y el rendimiento.
- Reclutamiento online: las organizaciones hoy en día apuestan al internet como un medio para reclutar talentos y para reducir costos.

#### *Ventajas*

- Trae “sangre nueva” y nuevas experiencias a la organización. La entrada de nuevo recurso humano a la empresa fomenta ideas nuevas y enfoques diferentes.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización.
- Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

#### *Desventajas*

- Generalmente es más tardado que el reclutamiento interno.
  - Es más costoso y exige costos y gastos inmediatos.
  - Es menos seguro que el reclutamiento interno.
  - Los empleados pueden percibir el monopolio de reclutamiento externo como una deslealtad por parte de la empresa y puede llegar a desmotivarlos.
  - Afecta la política salarial
- c) Reclutamiento mixto: En realidad, nunca se hace solo reclutamiento interno ni solo reclutamiento externo, ambos se deben complementar. Cuando se hace

reclutamiento interno, en algún punto de la organización siempre surge una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que ésta se cancele. Por otra parte, siempre que se hace reclutamiento externo, se le debe plantear al nuevo integrante algún desafío, oportunidad u horizonte.

El reclutamiento mixto enfoca tanto fuentes internas como externas de recursos humanos.

Puede ser adoptado de tres maneras:

- Inicialmente reclutamiento externo seguido de reclutamiento interno, en caso de que aquel no presente resultados deseables.
- Inicialmente reclutamiento interno seguido de reclutamiento externo, en caso de que no presente resultados deseables.
- Reclutamiento externo e interno concomitantemente.

### ***2.2.6. Selección de Personal***

#### *Objetivo*

El objetivo de la selección de personal según Chiavenato (2007):

El objetivo específico de la selección de personal es escoger y clasificar a los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización.

Busca solucionar dos problemas:

- a) Adecuación del hombre al cargo
- b) Eficiencia del hombre en el cargo

*Técnicas para crear un proceso de selección*

Según García (2001), existen varias técnicas que utilizan las empresas para elaborar su proceso de selección. La finalidad de dichas técnicas es el recabar, verificar y confirmar información presentada por el candidato sobre sus características personales y profesionales, para finalmente realizar la evaluación y elección de los mejores candidatos que en el futuro desempeñarán el puesto de la vacante.

Cada técnica permite valorar distintos requisitos que un puesto exige. Entre las técnicas más usuales debido a su gran aportación son:

- a) Información biográfica: esta información permite preseleccionar a los candidatos que cubren las características personales y profesionales mínimas requeridas, tales como educación, experiencia y documentación. Dicha información se obtiene a través de solicitudes de empleo y currículum vitae.
  - Solicitud de empleo: es un medio rápido y sistemático que permite obtener información sobre los candidatos a través de un formato previamente elaborado.
  - Currículum vitae: es un documento realizado por el candidato en donde proporciona información personal y profesional.
- b) Entrevistas de selección: permite obtener información con cierto grado de profundidad y amplitud de distintos puntos de interés con la finalidad de conocer y apreciar visualmente el tipo y el grado de interés que tiene la persona por el puesto, su motivación, sus características físicas y personales, expresiones, comportamiento, seguridad. Además, permite aclarar dudas,

originadas por los resultados obtenidos durante el proceso de selección hasta el momento aplicado.

Algunos tipos de entrevistas que suelen utilizarse en el proceso de selección:

- Entrevista no dirigida: este tipo de entrevista no está previamente estructurada, es realizada de manera informal y exploratoria. El entrevistador realiza preguntas libres, de tal forma que el entrevistado pueda extenderse en la respuesta y así el entrevistador pueda escuchar y obtener información, que en la entrevista estructurada no podría conocer. Se dice que este tipo de entrevistas se utiliza en candidatos que participan en puestos de alto nivel.
- Entrevista dirigida: no se especifican las preguntas, sino más bien el tipo de respuestas que se desean obtener. Se aplica solamente para conocer ciertos aspectos espontáneos del candidato.
- Entrevista situacional: se plantea al candidato un caso hipotético relacionado con el trabajo y se le pregunta qué y cómo respondería, posteriormente se evalúa la respuesta con relación a los parámetros establecidos.
- Entrevista para describir comportamientos: esta entrevista está enfocada a sucesos reales, es decir, se le pregunta al candidato cuál sería su acción respecto a alguna situación en particular. La finalidad de esta entrevista es predecir la actuación futura del candidato.
- Entrevista en serie o secuencial: el candidato es entrevistado por diversas personas, de tal manera, que cada entrevistador pueda realizar un juicio independiente. Cada entrevistador califica al candidato sobre la base de un

modelo de evaluación y los resultados son comparados antes de tomar la decisión de contratarlo.

- Entrevistas de panel o de grupo: las preguntas que se le hacen al candidato son aplicadas por un grupo de personas, quienes además de interrogarlo lo observan, con la finalidad de obtener mayor información.
  - Entrevista de tensión: esta entrevista es realizada a candidatos que participan para un puesto cuya característica primordial es la tensión en el trabajo. El entrevistador realiza una serie de preguntas con la finalidad de atacar las debilidades del entrevistado, de tal manera de ponerlo a la defensiva y así evaluar su reacción, es decir, evaluar hasta qué grado el entrevistado guarda su compostura ante la situación.
  - Entrevista por computadora: la empresa realiza un sistema para recolectar información preliminar y comparar a los candidatos. El sistema plantea una serie de preguntas con respuestas de opción múltiple referentes al puesto y después compara las respuestas con el perfil desarrollado con base en las respuestas de otros candidatos.
- c) Pruebas técnicas de selección: son herramientas que le permiten al administrador evaluar y confirmar ciertos aspectos de las personas, tales como: personalidad, comportamiento, aptitudes, capacidades, habilidades y conocimientos.

Los tipos de pruebas aplicadas en el proceso de selección están clasificados de la siguiente manera:

- Pruebas de habilidades psicométricas: son exámenes escritos que tienen la finalidad de medir la inteligencia en general, la capacidad de

razonamiento, habilidades y desarrollo mental, aptitudes y conocimientos mediante operaciones intelectuales o manuales, de selección o escritas.

- Pruebas de personalidad: este tipo de pruebas indica una proyección de los rasgos de la personalidad, determinados por el carácter (adquiridos) o el temperamento (heredados), es decir, las características del aspirante en cuestión, ejemplo: introversión, estabilidad emocional, motivación.
- Pruebas de conocimientos: este tipo de pruebas tienen la finalidad de medir el grado de conocimientos, capacidad o habilidad que tiene una persona para ejecutar cierta tarea, indispensable para el desempeño del puesto. Además, permite colocar al candidato sin mucha capacitación.

d) Investigación de antecedentes o de referencias (laborales, personales, bancarias o escolares): una vez que se comprueba que el candidato está calificado para desempeñar el puesto vacante, se procede a investigar sus antecedentes:

- Laborales
- Escolares
- Personales
- Bancarios
- Sociales o ambientales
- Policiales y políticos.

Tales antecedentes se investigan a través de distintos medios, entre ellos, telefónica, correo, contacto personal o documentos expedidos por dependencias gubernamentales.

e) Exámenes médicos: el examen médico es uno de los últimos pasos en el

proceso de selección, debido a que suele ser muy costoso, tardado y laborioso.

Éste es aplicado a los candidatos elegidos con el objetivo de verificar y asegurar que la salud del individuo es la adecuada para cumplir con los requerimientos del puesto.

### *Indicadores de Desempeño*

Los indicadores de desempeño miden el nivel del desempeño de un proceso, enfocándose en el "cómo" e indicando qué tan buenos son los procesos. Los indicadores clave de desempeño son métricas financieras o no financieras, utilizadas para cuantificar objetivos que reflejan el rendimiento de una organización, y que generalmente se recogen en su plan estratégico (Soledispa & Lozano, 2010, p. 13).

A continuación, se muestran los indicadores de desempeño de reclutamiento y selección de personal que servirán para evaluar dicha función.

Tabla 2.2.

*Indicadores de desempeño reclutamiento y selección de personal*

<b>Indicador</b>	<b>Métrica</b>	<b>Referencia</b>
Tasa de requisiciones	Nuevas requisiciones añadidas durante el mes / Total de requisiciones al principio del mes	(Altamirano & Vargas, 2013, p.23)
Tasa de selección	Número de vacantes de un período / Número de candidatos idóneos del período	(Altamirano & Vargas, 2013, p.26)
Costo por contratación	(Costo por publicaciones + Salarios del personal de selección + Reproducción de formas o documentos para selección + Transporte, pasajes, viáticos y hospedaje + Tarifa por examen médico) * Número de contratados del período	(Altamirano & Vargas, 2013, p.26)
Rotación de personal	(No. de trabajadores que ingresaron - No. de trabajadores separados / Número promedio de trabajadores) * 100	(Sánchez, 2008, p.25)
Cociente de selección	(Número de candidatos admitidos / Número de candidatos examinados) * 100	(Chiavenato, 2007, p.190)
% de vacantes	Número de vacantes / Número total de cargos	(Quintero, 2015, p.35)
Vacantes abastecidas	Número de vacantes abastecidas / Número de vacantes	(Quintero, 2015, p.35)
Antigüedad de plantilla	Empleados durante mas de "x" años / Trabajadores totales	(Ávila & Villamar, 2013, p.47)

Fuente: Elaboración propia

*Ley Federal del trabajo*

Según la (Ley Federal del trabajo, 2015, pp. 1, 6, 85), el proceso de selección:

*Artículo 3o*

El trabajo es un derecho y un deber sociales. No es artículo de comercio.

No podrán establecerse condiciones que impliquen discriminación entre los trabajadores por motivo de origen étnico o nacional, género, edad, discapacidad, condición social, condiciones de salud, religión, condición migratoria, opiniones, preferencias sexuales, estado civil o cualquier otro que atente contra la dignidad humana.

No se considerarán discriminatorias las distinciones, exclusiones o preferencias que se sustenten en las calificaciones particulares que exija una labor determinada.

Es de interés social promover y vigilar la capacitación, el adiestramiento, la formación para y en el trabajo, la certificación de competencias laborales, la productividad y la calidad en el trabajo, la sustentabilidad ambiental, así como los beneficios que éstas deban generar tanto a los trabajadores como a los patrones.

*Artículo 20*

Se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario.

Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario. La prestación de un trabajo a que se refiere el párrafo primero y el contrato celebrado producen los mismos efectos.

*Artículo 386*

Contrato colectivo de trabajo es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos.

### **2.2.7. Inducción**

#### *Objetivo*

Según Jimenez (2013), el objetivo principal del proceso de inducción es el facilitar la adaptación e integración del nuevo trabajador a la organización y a su puesto de trabajo, proporcionándole la información relacionada con las características y dimensiones de la misma. De esta manera se genera en el trabajador desde el inicio un sentido de confianza y pertenencia para con la empresa y se establece una corresponsabilidad entre ambas partes y una mejora en la productividad de la organización.

#### *Ventajas*

Las ventajas de la inducción de personal según Jimenez (2013):

- a) Establece una conexión intrínseca entre trabajador y organización basada en la comprensión y aceptación de los valores y normas organizacionales.
- b) Promueve una cultura organizacional sólida y excelente imagen corporativa.

- c) Reduce la rotación de personal.
- d) Mayor productividad ya que los nuevos integrantes inician sus labores más seguras ubicándose e interactuando en mucho menor tiempo y de mejor manera.
- e) La inducción específica disminuye significativamente los errores y daños en la maquinaria y equipos de trabajo, y por consiguiente reduce los riesgos para el trabajador, así como los costos de mantenimiento correctivo.
- f) Reduce accidentes laborales.
- g) Optimiza el tiempo gracias a la correcta ubicación del espacio físico de la empresa.
- h) Desarrolla el sentido de pertenencia e involucramiento al conocer con claridad los pilares fundamentales de la empresa (misión, visión, valores, objetivos, etc.).
- i) Obtiene un mejor clima organizacional, estableciendo normas de cordialidad y buena comunicación e interacción entre compañeros y departamento de trabajo.
- j) Se convierte en la primera motivación para los trabajadores, al sentirse bienvenidos a un ambiente caluroso y colaborador.

### *Tipos de inducción*

La inducción se clasifica en orientación general y orientación específica:

- a) *Orientación General:* según Villegas (1998), el trabajador recibe un bosquejo amplio sobre la organización. El departamento de Recursos Humanos proporciona información general que se relaciona con todos los empleados.
  - Historia
  - Misión
  - Visión
  - Valores

- Objetivos
- Productos y servicios que la empresa ofrece
- Procesos administrativos (asignación de códigos, apertura de cuentas, forma de pago, etc.)
- Normativas y reglamento interno
- Ubicación: comedores, baños, salidas de emergencia, etc.
- Generalidad de Seguridad Industrial, según Jimenez (2013).

b) *Orientación Específica:* según Villegas (1998), el supervisor inmediato le explica la naturaleza exacta del puesto, se hace la presentación del nuevo trabajador a sus colaboradores y se le explica con detalle las actividades que se realizan en el departamento en el cual va a laborar y las que él debe cumplir, también se le explican los requerimientos del puesto, la seguridad, lo que se espera de su desempeño, reglas del trabajo y se le da un recorrido por el departamento.

- Entrega del organigrama con la ubicación de su puesto dentro de la organización e indicando los distintos cargos con los que va a interactuar.
- Entrega del manual de funciones
- Entrega de manual de procedimientos
- Espacio físico, equipos y materiales de trabajo
- Horarios, turnos, pausas y permisos
- Normas de seguridad, equipos de protección y riesgos laborales
- Obligaciones y derechos del colaborador, según Jimenez (2013)

#### *Medios utilizados para la inducción*

Los medios más utilizados para un programa de inducción según Wug (2006):

- a) Conferencia o plática: consiste en dar información general de lo que es la empresa. Está plática puede ser dada por el departamento de recursos humanos o por el jefe inmediato, bajo la asesoría del departamento de recurso humanos.
- b) Película: aquí se detalla lo que se expresó en la plática, pero en forma audiovisual.
- c) Visita a la empresa: durante ésta se le indica la ubicación de puntos clave, entre ellos, reloj de control de entradas y salidas, sanitarios, equipo de seguridad, botiquines, salidas de urgencias, etc.
- d) Presentar al nuevo empleado en forma personal, amistosa y cordial a su jefe inmediato y a sus nuevos colaboradores.
- e) Descripción del puesto: ésta debe darse por escrito.
- f) Proporcionar al empleado un manual de bienvenida.

A continuación, se muestran los indicadores de desempeño de la inducción de personal que servirán para evaluar dicha función.

Tabla 2.3.

*Indicadores de desempeño inducción*

<b>Indicador</b>	<b>Métrica</b>	<b>Referencia</b>
Tiempo del proceso de inducción	Tiempo en el que se realiza la inducción / Tiempo programado	(Rodríguez, 2012, p.96)
Costo de inducción	Costo total del proceso de inducción / Costo presupuestado	
Oportunidad de la inducción	(Total personal nuevo que ha recibido inducción preliminar / Total personal nuevo) *100	
Inducciones Registradas	(Total inducciones impartidas / Total inducciones registradas)*100	

Fuente: Elaboración propia

### *Ley Federal del trabajo*

Según la (Ley Federal del trabajo, 2015, pp. 7, 91), el proceso de inducción:

#### *Artículo 24*

Las condiciones de trabajo deben hacerse constar por escrito cuando no existan contratos colectivos aplicables. Se harán dos ejemplares, por lo menos, de los cuales quedará uno en poder de cada parte.

#### *Artículo 25*

El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener:

- I. Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil, Clave Única de Registro de Población, Registro Federal de Contribuyentes y domicilio del trabajador y del patrón.
- II. Si la relación de trabajo es para obra o tiempo determinado, por temporada, de capacitación inicial o por tiempo indeterminado y, en su caso, si está sujeta a un periodo de prueba.
- III. El servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible.
  - El lugar o los lugares donde deba prestarse el trabajo.
  - La duración de la jornada.
  - La forma y el monto del salario.
  - El día y el lugar de pago del salario.
  - La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta Ley.
- IV. Otras condiciones de trabajo, tales como días de descanso, vacaciones y demás que convengan el trabajador y el patrón

#### *Artículo 26*

La falta del escrito a que se refieren los artículos 24 y 25 no priva al trabajador de los derechos que deriven de las normas de trabajo y de los servicios prestados, pues se imputará el patrón la falta de esa formalidad.

#### *Artículo 422*

Reglamento interior de trabajo es el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos en una empresa o establecimiento. No son materia del reglamento las normas de orden técnico y administrativo que formulen directamente las empresas para la ejecución de los trabajos.

#### *Artículo 423*

El reglamento contendrá:

- I. Horas de entrada y salida de los trabajadores, tiempo destinado para las comidas y períodos de reposo durante la jornada.
- II. Lugar y momento en que deben comenzar y terminar las jornadas de trabajo.
- III. Días y horas fijados para hacer la limpieza de los establecimientos, maquinaria, aparatos y útiles de trabajo.
- IV. Días y lugares de pago.
- V. Normas para el uso de los asientos o sillas a que se refiere el artículo 132, fracción
- VI. Normas para prevenir los riesgos de trabajo e instrucciones para prestar los primeros auxilios.
- VII. Labores insalubres y peligrosas que no deben desempeñar los menores y la protección que deben tener las trabajadoras embarazadas.
- VIII. Tiempo y forma en que los trabajadores deben someterse a los exámenes médicos, previos o periódicos, y a las medidas profilácticas que dicten las autoridades.
- IX. Permisos y licencias.

### **2.2.8. Capacitación y desarrollo**

#### *Objetivo*

Según Carrillo (2009), entre los objetivos principales de la capacitación y desarrollo se encuentran los siguientes:

- a) Incrementar la productividad
- b) Promover un ambiente de alta seguridad en el empleo
- c) Facilitar la supervisión del personal
- d) Formar un equipo de trabajo altamente calificado en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para el eficiente desempeño del trabajador.
- e) Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos adecuados.
- f) Lograr el perfeccionamiento de los ejecutivos y empleados en el desempeño de sus puestos tanto actuales como futuros.
- g) Mantener a toda la organización actualizada frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen proporcionando información sobre la aplicación de nueva tecnología.
- h) Lograr cambios en el comportamiento del empleado con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la organización, logrando condiciones de trabajo más satisfactorias.

#### *Beneficios*

Según Barrios (1999), algunos beneficios de la capacitación y desarrollo son:

*Beneficios de capacitación a las organizaciones*

- a) Mayor rentabilidad y actividades más positivas
- b) Mejora el conocimiento en todos los niveles de la organización
- c) Eleva la moral
- d) Ayuda a los empleados a identificarse con los objetivos de la organización
- e) Mejora la imagen corporativa
- f) Mejora la relación jefes-subordinados
- g) Ayuda en la preparación de guías para el trabajo
- h) Ayuda para la comprensión y adopción de políticas
- i) Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
- j) Contribuye a la formación de líderes
- k) Incrementa la productividad y calidad del trabajo
- l) Ayuda a mantener bajos costos
- m) Promueve la comunicación en toda la organización
- n) Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto

*Beneficios para el individuo*

- a) Ayuda al empleado en la toma de decisiones y solución de problemas
- b) Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo
- c) Contribuye positivamente en el manejo de conflictos
- d) Forjas líderes
- e) Mejora las aptitudes comunicativas
- f) Permite el logro de las metas individuales
- g) Desarrolla un sentido de progreso en diversas áreas

- h) Elimina el temor a errar

*Beneficios para Recursos Humanos*

- a) Mejora la comunicación entre toda la organización
- b) Ayuda en la orientación de nuevos empleados
- c) Ayuda a que se cumplan las políticas de la organización
- d) Proporciona un buen clima para el aprendizaje
- e) Convierte a la empresa en un mejor entorno para trabajar

*Tipos de necesidades*

Núñez (2002), determina los siguientes tipos de necesidades de capacitación y desarrollo:

- a) **Manifiestas:** considera la capacitación para el personal de nuevo ingreso u ascenso, transferencias de puesto, cambios de equipo o herramientas, procedimiento de trabajo y políticas.
- b) **Encubiertas:** se da en el caso en que el personal ocupa normalmente sus puestos y presenta problemas de desempeño, derivado de la falta de conocimientos, habilidades o actitudes.
- c) **Inmediatas:** son aquellas que deben de atenderse de manera urgente o a corto plazo.
- d) **Mediatas:** se relaciona con los planes futuros de la organización, tales como el desarrollo del personal.

*Medios para la detección de necesidades de entrenamiento*

Los principales medios utilizados para la detección de necesidades de entrenamiento según Chiavenato (2007), son:

- a) Evaluación del desempeño: permite identificar a aquellos empleados que realizan sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio. También averigua cuáles son las áreas de la empresa que requieren de la atención inmediata de los responsables de la capacitación.
- b) Observación: constata donde hay evidencia de un trabajo ineficiente, como, por ejemplo, equipos rotos, atrasos en relación con el cronograma, desperdicio de materia prima, elevado número de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación de personal elevada, etc.
- c) Cuestionarios: investigaciones por medio de cuestionarios y listas de control que contengan la evidencia de las necesidades de capacitación.
- d) Solicitud de supervisores y gerentes: los propios gerentes y supervisores pueden solicitar capacitación para su personal.
- e) Entrevistas con supervisores y gerentes: se realizan entrevistas a los responsables de las diversas áreas con la finalidad de encontrar problemas que se pueden resolver por medio de la capacitación.
- f) Reuniones interdepartamentales: discusiones entre los responsables de los distintos departamentos sobre asuntos que conciernen a los objetivos de la organización, problemas de operaciones, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
- g) Examen de empleados: los resultados de los exámenes de selección de empleados que desempeñan determinadas funciones o tareas.

- h) **Modificación del trabajo:** siempre que las rutinas de trabajo sufran una modificación total o parcial será necesario brindar a los empleados una capacitación previa sobre los nuevos métodos y procesos de trabajo.
- i) **Entrevista de salida:** cuando el empleado abandona la empresa es el momento más adecuado para conocer su opinión sincera sobre la organización y las razones que motivaron su salida.
- j) **Análisis de puestos:** proporciona las tareas y habilidades que debe poseer el ocupante.
- k) **Informes periódicos de la empresa:** muestran las posibles deficiencias que podrían necesitar capacitación.

#### *Técnicas de Entrenamiento*

Las técnicas de entrenamiento pueden clasificarse en cuanto a uso, tiempo y lugar de aplicación:

#### *Técnicas de entrenamiento en cuanto al uso*

- a) **Técnicas de entrenamiento orientadas al contenido:** diseñadas para la transmisión de conocimientos o de información.
- b) **Técnicas de entrenamiento orientadas al proceso:** diseñadas para cambiar actitudes, desarrollar habilidades interpersonales y conciencia acerca de sí mismo y de los demás.
- c) **Técnicas mixtas de entrenamiento:** se emplean tanto para transmitir información como para cambiar actitudes y comportamientos. Entre las técnicas mixtas sobresalen las conferencias, los estudios de casos, las simulaciones y juegos.

*Técnicas de entrenamiento en cuanto al tiempo*

- a) Programa de inducción: busca la adaptación e integración del nuevo empleado a la empresa y al ambiente social y físico donde va a trabajar.
- b) Entrenamiento después del ingreso al trabajo: el entrenamiento podrá realizarse en el lugar de trabajo o fuera de él.

*Técnicas de entrenamiento en cuanto al lugar de aplicación*

- a) Entrenamiento en el lugar de trabajo: constituye la forma más común de transmitir las enseñanzas a los empleados.
- b) Entrenamiento fuera del lugar de trabajo: la mayoría de estos entrenamientos no están directamente relacionados con el trabajo y complementan el entrenamiento que se imparte en el lugar de trabajo.

A continuación, se muestran los indicadores de desempeño de la capacitación y desarrollo que servirán para evaluar dicha función.

Tabla 2.4.

*Indicadores de desempeño capacitación y desarrollo*

<b>Indicador</b>	<b>Métrica</b>	<b>Referencia</b>
Cumplimiento de programación	Número de cursos realizados / Número de cursos programados	(Altamirano & Vargas, 2013, p.27)
Oportunidad de entrega	Número de cursos realizados en la fecha prevista / Número de cursos programados en el período	
Tiempo promedio de duración de los cursos	Total de horas de capacitación de los cursos del período / Total de cursos del período	
Tiempo promedio de respuesta a los requerimientos de capacitación	Tiempo total de respuesta a los requerimientos del período en horas / Total de requerimientos presentados en el período	
Capacitación promedio impartida	Horas de capacitación por persona / No. de empleados	
Número promedio de horas por persona de capacitación	Total de horas acumuladas de capacitación del período / Total de participantes del período	
Promedio de participantes por curso	Total de participantes en los cursos del período / Total de cursos ejecutados en el período	
Promedio de cursos internos	Total de cursos internos del período / Total de cursos del período	
Promedio de cursos externos	Total de cursos externos del período / Total de cursos del período	
Porcentaje de instructores internos	Total instructores internos / Total de instructores del período	
Porcentaje de instructores externos	Total instructores externos / Total de instructores del período	

Tabla 2.4. (continuación...)

<b>Indicador</b>	<b>Métrica</b>	<b>Referencia</b>
Aceptación de los requerimientos	Número de requerimientos aceptados / Total de requerimientos del período	(Altamirano & Vargas, 2013, p.31)
Total de cursos por área	Total de cursos del área "n" / Total de cursos del período	
Total de horas de capacitación por áreas (por departamentos, temas de capacitación, etc.)	Total de horas de capacitación del área "n" / Total horas de capacitación del periodo	
Total de cursos programados por niveles de necesidades	Total de cursos por nivel de necesidad / Total de cursos programados en todos los niveles	
Cambio de conocimientos	Nivel de conocimientos después de la capacitación - nivel de conocimientos antes de la capacitación / Nivel de conocimientos antes de la capacitación	
Costo promedio de la capacitación por persona	(Costos directos de la capacitación + costos indirectos de la capacitación) / Total de personal capacitado	
Cumplimiento del presupuesto	Total gastado al finalizar el periodo del presupuesto / Total presupuestado	

Fuente: Elaboración propia

### *Ley Federal del Trabajo*

Según la (Ley Federal del trabajo, 2015, p. 36), el proceso de capacitación y desarrollo:

#### *Artículo 153-A*

Los patrones tienen la obligación de proporcionar a todos los trabajadores, y éstos a recibir, la capacitación o el adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida, su competencia laboral y su productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o la mayoría de sus trabajadores.

Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al párrafo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores

especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan.

Las instituciones, escuelas u organismos especializados, así como los instructores independientes que deseen impartir formación, capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizados y registrados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento, así como los programas para elevar la productividad de la empresa, podrán formularse respecto de cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

La capacitación o adiestramiento a que se refiere este artículo y demás relativos, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

#### *Artículo 153-B*

La capacitación tendrá por objeto preparar a los trabajadores de nueva contratación y a los demás interesados en ocupar las vacantes o puestos de nueva creación.

Podrá formar parte de los programas de capacitación el apoyo que el patrón preste a los trabajadores para iniciar, continuar o completar ciclos escolares de los niveles básicos, medio o superior.

#### *Artículo 153-C*

El adiestramiento tendrá por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de los trabajadores y proporcionarles información para que puedan aplicar en sus actividades las nuevas tecnologías que los empresarios deben implementar para incrementar la productividad en las empresas.
- II. Hacer del conocimiento de los trabajadores sobre los riesgos y peligros a que están expuestos durante el desempeño de sus labores, así como las disposiciones contenidas en el reglamento y las normas oficiales mexicanas en materia de seguridad, salud y medio ambiente de trabajo que les son aplicables, para prevenir riesgos de trabajo;
- III. Incrementar la productividad.
- IV. En general mejorar el nivel educativo, la competencia laboral y las habilidades de los trabajadores.

#### *Artículo 153-H*

Los planes y programas de capacitación y adiestramiento se elaborarán dentro de los sesenta días hábiles siguientes a que inicien las operaciones en el centro de trabajo y deberán cumplir los requisitos siguientes:

- I. Referirse a periodos no mayores de dos años, salvo la capacitación a que se refiere el segundo párrafo del artículo 153-B;
- II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa
- III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa.
- IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría.
- V. Deberán basarse en normas técnicas de competencia laboral, si las hubiere para los puestos de trabajo de que se trate.

#### *Artículo 153-M*

En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este Capítulo. Además, podrá consignarse en los propios

contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión.

### **2.2.9. Evaluación del Desempeño Humano**

#### *Objetivo*

En la mayoría de las organizaciones, la evaluación del desempeño humano tiene dos propósitos principales Chiavenato (2007):

- a) Justificar la acción salarial recomendada por el supervisor
- b) Fomentar la discusión entre el supervisor y el empleado sobre los puntos de mejora de acuerdo a los objetivos.

La evaluación del desempeño no es por sí misma un fin, sino un instrumento para mejorar los resultados de los recursos humanos. Para alcanzar este objetivo básico, la evaluación de desempeño intenta alcanzar diversos objetivos intermedios:

- a) Adecuación del individuo al puesto
- b) Entrenamiento
- c) Promociones
- d) Aumento salarial por buen desempeño
- e) Mejora de la relación entre supervisor y subordinado
- f) Desarrollo personal del empleado
- g) Información básica para la investigación de recursos humanos
- h) Estimación del potencial de desarrollo de los recursos humanos
- i) Estímulo para una mayor productividad
- j) Conocimiento de los indicadores de desempeño
- k) Retroalimentación al evaluado

- l) Otras decisiones de personal, como transferencias, contrataciones, etc.

La evaluación del desempeño no puede reducirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe con respecto al comportamiento del subordinado; es necesario ir a un mayor nivel de profundidad, ubicar causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

### *Ventajas*

Según Bohlander & Sherman (2001), las ventajas de la evaluación del desempeño:

- a) Mejora el Desempeño: a través de la retroalimentación, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- b) Políticas de compensación: ayuda a la toma de decisiones sobre aumentos salariales. Algunas empresas basan sus incrementos en el mérito, el cual se determina principalmente mediante evaluaciones de desempeño.
- c) Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan muchas veces en el desempeño del empleado.
- d) Necesidades de capacitación y desarrollo: el mal desempeño puede indicar la necesidad de volver a capacitar mientras que el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.
- e) Planeación y desarrollo de la carrera profesional: la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- f) Imprecisión de la información: el mal desempeño puede indicar que existe un error en la descripción y análisis del puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma

de decisiones. Al confiar en información que no es precisa se pueden llegar a tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.

- g) Errores en el diseño de puesto: el mal desempeño puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.
- h) Desafíos externos: algunas veces, el desempeño se ve influido por factores externos, entre ellos, la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es posible que el departamento de recursos humanos pueda apoyar.

### *Beneficios*

Por lo general, los principales beneficiarios son el individuo, el jefe, la empresa, y la comunidad Chiavenato (2007).

### *Beneficios para el jefe*

- a) Permite evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los empleados, contando con un sistema de evaluación capaz de neutralizar la subjetividad.
- b) Proponer medidas orientadas a mejorar el patrón de comportamiento de sus empleados.
- c) Comunicarse con sus subordinados con la finalidad de hacerles saber sobre la mecánica de evaluación, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

### *Beneficios para el subordinado*

- a) Conocer los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa valora más en sus funcionarios.

- b) Conocer las expectativas de su jefe inmediato acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- c) Conocer las medidas que se estarán tomando con el fin de mejorar el desempeño.
- d) Realizar una autoevaluación y una autocrítica para su desarrollo y control personal.

*Beneficios para la empresa*

- a) Evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado a la organización.
- b) Identificar a los empleados que necesitan perfeccionarse en ciertas áreas, y seleccionar a otros para transferencias o promociones.
- c) Ofrecer mejores oportunidades de trabajo estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

*Métodos tradicionales de evaluación del desempeño*

La evaluación del desempeño humano puede hacerse mediante técnicas que pueden variar notablemente, no sólo de una empresa a otra, sino dentro de una misma empresa, según los niveles o las áreas de actividad.

- a) Método de escalas gráficas: es el método más simple y el más utilizado, a pesar de que su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad. Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, y las columnas representan los grados de variación de tales factores. Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se van a evaluar. En

este factor se dimensiona un desempeño que va desde el débil o insatisfactorio hasta el óptimo o muy satisfactorio.

- b) Método de elección forzada: consiste en evaluar el desempeño de los empleados a través de frases descriptivas sobre el desempeño individual. En cada bloque de frases el evaluador debe escoger sólo una o las dos que más se aplican al desempeño del empleado evaluado.
- c) Método de investigación de campo: se base en entrevistas de un especialista en evaluación con un supervisor inmediato, mediante el cual se evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hechos y de situaciones. Es un método de evaluación muy amplio ya que permite además de un diagnóstico del desempeño del empleado, la posibilidad de planear junto con el supervisor inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización.
- d) Método de incidentes críticos: el método no se preocupa de las características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de aquellas características positivas o negativas. Se trata de una técnica sistémica mediante la cual el jefe inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados. Los aspectos positivos deben realizarse y preferiblemente utilizarse, en tanto que los negativos deben corregirse y eliminarse.
- e) Método de comparación por pares: compara a los empleados de dos en dos, y se anota en la columna de la derecha aquel que se considera mejor en cuanto al desempeño. En este método también pueden utilizarse factores de evaluación. De

este modo, cada hoja del formulario está ocupada por un factor de evaluación de desempeño. Resulta una clasificación final con relación al factor de desempeño.

- f) Métodos de frases descriptivas: es ligeramente diferente del método de elección forzada, sólo porque no exige obligatoriedad en la elección de las frases. El evaluador señala sólo las frases que caracterizan el desempeño del subordinado y aquella que demuestran el opuesto de su desempeño.
- g) Método de autoevaluación: se le solicita al empleado hacer un análisis sincero de su propio desempeño.
- h) Método de evaluación de resultados: este método está muy ligado a los programas de administración por objetivos y se basa en una comparación periódica entre los resultados asignados y los resultados efectivamente alcanzados. Las conclusiones con respecto a los resultados permiten identificar los puntos fuertes y débiles del empleado, así como las medidas necesarias para el siguiente período.
- i) Métodos mixtos: es muy común que las empresas caracterizadas por la complejidad de sus puestos recurran a una combinación de métodos de evaluación de desempeño.

#### *Métodos Modernos de la Evaluación de Desempeño*

Según Bohlander & Sherman (2001), los métodos modernos de la evaluación de desempeño son:

- a) *La Evaluación por Objetivos*: en este método se comparan los resultados logrados por el empleado con los resultados que se esperaban de él, analizando las causas que han podido intervenir en esa diferencia. Es el método más flexible de todos ya

que facilita cambiar los criterios a lo largo del proceso. Además, no compara con otros evaluados.

- b) *Evaluación del desempeño basada en gestión por competencias*: los sistemas de evaluación del desempeño basados en competencias incorporan a los estándares de evaluación tradicionales aquellas conductas del trabajo necesarias para realizar tareas específicas. Para que la evaluación del desempeño sea efectiva ésta debe basarse en el análisis de actuación de las personas en los puestos y en su evaluación, según los parámetros predeterminados y objetivos para que proporcionen información medible y cuantificable.

A continuación, se muestran los indicadores de desempeño de la evaluación de desempeño humano que servirán para evaluar dicha función.

Tabla 2.5.

*Indicadores de desempeño evaluación del desempeño humano*

<b>Indicador</b>	<b>Métrica</b>	<b>Referencia</b>
Productividad	Actividades logradas / Actividades programadas	(Altamirano & Vargas, 2013, p.36)
Cobertura Evaluativa	Número de personas evaluadas / Total de personas	
Nivel de desempeño 1	Número de personas con perfil adecuado / Número de personas con perfil inferior	
Nivel de desempeño 2	Número de evaluaciones deficientes / Total de personas evaluadas	
Nivel de desempeño 3	Número de empleados con desempeño óptimo / Total de personas evaluadas	
Cambio en los niveles de desempeño	(Nivel de desempeño después de la evaluación - Nivel de desempeño antes de la evaluación) / Nivel de desempeño antes de la evaluación	

Fuente: Elaboración propia

### **2.2.10. Administración de sueldos y planes de beneficios sociales**

#### *Objetivos*

La administración de salarios se propone alcanzar los siguientes objetivos Chiavenato (2007):

- a) Remunerar a cada empleado de acuerdo con el valor del cargo que ocupa.
- b) Recompensarlo adecuadamente por su desempeño.
- c) Atraer y retener a los mejores candidatos para los cargos.
- d) Ampliar la flexibilidad de la organización, dándole los medios adecuados para la movilidad del personal y racionalizando las posibilidades de desarrollo y de carrera.
- e) Lograr que los empleados acepten los sistemas de remuneración adoptados por la empresa.
- f) Mantener el equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los integrantes de la organización.

#### *Remuneración económica*

La remuneración se refiere a la recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización.

La remuneración económica puede ser directa o indirecta. La remuneración económica directa es la paga que cada empleado recibe en forma de salarios, bonos, premios y comisiones. La remuneración económica indirecta es el salario indirecto que se desprende de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de prestaciones y servicios sociales que ofrece la organización. El salario indirecto incluye: vacaciones, gratificaciones, bonos, extras (peligrosidad, insalubridad, turno nocturno, años de servicio, etc.), participación de utilidades, horas extra, así como el dinero correspondiente a los servicios y las prestaciones sociales que ofrece la organización (como subsidios para alimentación y transporte, seguro de vida grupal, etc.) (Chiavenato, 2007, p. 283).

#### *Salario*

El salario para las personas:

El salario una de las transacciones más complicadas ya que, cuando una persona acepta un puesto, se está comprometiendo a una rutina diaria, a un sistema estandarizado de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización y, por ello, recibe un salario (Chiavenato, 2007, p. 285).

El salario para las empresas:

Para las organizaciones, el salario representa un costo y al mismo tiempo una inversión. Costo porque el salario se refiere al costo del producto o del servicio final. Inversión porque representa el dinero aplicado a un factor productivo (el trabajo) en un intento por conseguir un rendimiento mayor al corto o mediano plazo (Chiavenato, 2007, p. 285).

### *Valuación y clasificación de puestos*

La valuación y clasificación de cargos son dos componentes de la administración salarial que guardan equilibrio interno de los salarios.

Según Chiavenato (2007), la valuación de cargos es el proceso de analizar y comparar el contenido de los cargos, con el fin de colocarlos en un orden de jerarquización, que sirva de base para el sistema de remuneración. La valuación de cargos trata fundamental del precio que tiene el cargo.

- a) Métodos de valuación de cargos: determina la posición que tiene cada uno de los puestos con relación a los demás. Las diferencias significativas son colocadas sobre una base comparativa con la finalidad de llegar a una distribución equitativa de los salarios en la organización.
- b) Método de jerarquización (Job Ranking): consiste en colocar los diversos puestos en una lista basada en algún criterio de comparación. Cada puesto es comparado con los demás en función del criterio escogido.
- c) Método de categorías predeterminadas (Job Classification): este método parte de la suposición de que un número de puestos pueden clasificarse en un predeterminado número de clases o grupos, sobre la base de algunos denominadores comunes, presentes en todos ellos. Entre los denominadores más

comunes están los niveles de educación, responsabilidades, habilidades, conocimientos y deberes. Las clases o grados del cargo se clasifican en orden de importancia de acuerdo a estos denominadores o factores para poder establecer entonces el valor relativo de cada cargo en relación con los demás dentro de cada cargo o clase, Vargas (2009).

d) Método de comparación de factores (Factor Comparison): es un método cuantitativo y por tanto objetivo en sus resultados. Todo el proceso se dirige a desarrollar una escala de comparación de factores para evaluar los puestos. Este método se basa en la suposición de que todos los cargos se pueden analizar y comparar según los siguientes factores:

- Requisitos de habilidad intelectual
- Requisitos de habilidad
- Requisitos físicos
- Responsabilidad
- Condiciones de trabajo

Así, todos los trabajos son comparados y ordenados de acuerdo con cada uno de los factores antes mencionados, con el fin de asignarles valores monetarios según el ordenamiento por factor, Vargas (2009).

e) Método de evaluación por puntos (Point Rating): también se denomina método de evaluación por factores y puntos. Es el más perfeccionado y el más utilizado de todos los métodos. La técnica es analítica y cuantitativa. Analítica debido a que las partes componentes de los cargos se comparan mediante factores de evaluación y cuantitativa ya que se asignan valores numéricos (puntos) a cada elemento o

aspecto del puesto y se obtiene un valor total de la suma de valores numéricos Chiavenato (2007).

- f) Método o sistema HAY de matrices y perfiles: el uso general del esquema permite hacer comparaciones directas con otras organizaciones para establecer un tipo de mercado de puestos en particular. El Sistema Hay mide los pesos específicos de los puestos y no de las personas. Es un sistema orientado a estructuras de puestos administrativos, Vargas (2009).
- g) Remuneración variable: en algunas ocasiones, la remuneración tradicional no motiva a las personas a desempeñarse mejor, en especial si en la empresa los salarios son iguales y los desempeños, desiguales. La productividad de las personas solo va a aumentar y se va a mantener cuando ellas tienen interés en producir más. En consecuencia, la remuneración variable puede activar la productividad de las personas. Remuneración variable es la porción de la remuneración total que se le paga al empleado con cierta periodicidad (trimestral, semestral o anual). Es selectiva (para algunos empleados y ejecutivos) y depende de los resultados logrados por la empresa en determinado período mediante el trabajo en equipo o el trabajo individual de cada empleado, Chiavenato (2007).

### *Clasificación de cargos*

Según Chiavenato (2007), de acuerdo con los resultados de la evaluación, los puestos pueden clasificarse en clases. Esto busca facilitar no sólo la administración salarial, sino permitir también que cada clase de puesto tenga un tratamiento genérico en términos de salarios, beneficios sociales, regalías y ventajas, señales de estatus, etc.

Existen varios criterios para la clasificación de cargos:

- a) Clasificación por puntos
- b) Clasificación por cargos de carrera
- c) Clasificación por grupo ocupacional
- d) Clasificación por área de servicio
- e) Clasificación por categoría

### *Beneficios Sociales*

#### *Objetivos*

Los objetivos básicos de los planes de beneficios sociales son:

- a) Mejorar la calidad de vida de los empleados
- b) Mejorar del clima organizacional
- c) Reducción de la rotación de personal y del ausentismo
- d) Mayor atracción y mantenimiento de recursos humanos
- e) Aumento de la productividad en general

#### *Tipos de beneficios sociales*

Los planes de beneficios sociales están destinados a auxiliar al empleado a tres áreas de su vida:

- a) En el ejercicio del cargo (bonificaciones, seguro de vida, premios por producción, etc.).
- b) Fuera del cargo, pero dentro de la empresa (descanso, cafetería, ocio, transporte, etc.).
- c) Fuera de la empresa, en la comunidad (recreación, actividades comunitarias, etc.).

A continuación, se muestran los indicadores de administración de sueldos y planes de beneficios sociales que servirán para evaluar dicha función.

Tabla 2.6.

*Indicadores de desempeño de administración de sueldos y planes de beneficios sociales*

<b>Indicador</b>	<b>Métrica</b>	<b>Referencia</b>
% Trabajo extras	Total Horas extras/ Total valor nómina	(Quintero, 2015, p.44)
Importancia de salarios	Total salarios pagados / Costos de operación	
# promociones	Número de promociones / Número de trabajadores	
% Movilidad de personal	Número de promociones y/o traslados / Promedio de personal en el período	
Costo salarial	Costo salarial total / Horas de trabajo	(Ávila & Villamar, 2013, p.48)
Peso de los incentivos	Costo de incentivos / Costo salarial	

Fuente: Elaboración propia

*Ley Federal del Trabajo*

Según la (Ley Federal del trabajo, 2015, pp. 21, 21), la administración de sueldos y planes de beneficios sociales:

*Artículo 82*

Salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo.

*Artículo 84*

El salario se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.

*Artículo 86*

A trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual.

*Artículo 90*

Salario mínimo es la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo. El salario mínimo deberá ser suficiente para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia en el orden material, social y cultural, y para proveer a la educación obligatoria de los hijos. Se considera de utilidad social el establecimiento de instituciones y medidas que protejan la capacidad adquisitiva del salario y faciliten el acceso de los trabajadores a la obtención de satisfactores.

### **2.2.11. Higiene y seguridad en el trabajo**

#### *Higiene en el trabajo*

##### *Objetivos*

Según Chiavenato (2007), entre los objetivos principales de la higiene en el trabajo están:

- a) Eliminar las causas de las enfermedades.
- b) Reducir los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enfermas o con alguna discapacidad.
- c) Prevención del empeoramiento de enfermedades y lesiones.
- d) Conservar la salud de los trabajadores y aumentar la productividad por medio del control del ambiente de trabajo.

#### *Condiciones ambientales de trabajo*

El trabajo de las personas está profundamente influido por tres grupos de condiciones:

- a) Condiciones ambientales de trabajo: iluminación, temperatura, ruido, etc.
- b) Condiciones de tiempo: duración de la jornada, horas extras, períodos de descanso, etc.
- c) Condiciones sociales. Organización informal, estatus, etc.

La higiene en el trabajo se ocupa del primer grupo: condiciones ambientales de trabajo, aunque no descuida en su totalidad los otros dos grupos.

- a) Iluminación: cantidad de luz en el lugar de trabajo. La iluminación deficiente ocasiona fatiga en los ojos, perjudica el sistema nervioso, contribuye a la deficiente calidad del trabajo y es responsable de una buena parte de los accidentes de trabajo.
- b) Ruido: se considera un sonido o barullo indeseable. La evidencia y las investigaciones realizadas muestran que el ruido no provoca disminución en el desempeño del trabajo, sin embargo, si influye en la salud auditiva del empleado. Cuanto mayor sea el tiempo de exposición al ruido, mayor será el grado de pérdida de audición.
- c) Temperatura: algunos puestos exigen un lugar de trabajo con temperaturas elevadas o de lo contrario en temperaturas muy bajas. En estos casos extremos, la insalubridad constituye la característica principal de estos ambientes de trabajo.
- d) Humedad: la humedad se refiere a la cantidad de vapor de agua presente en el aire. En algunas empresas, existen condiciones de elevada humedad en el lugar de trabajo, muchas veces por requerimiento del producto que se produce.

### *Enfermedad de trabajo*

Según Aguilera (2011), es importante señalar que una enfermedad de trabajo puede ser causada por diversos agentes. Los tipos de agentes más reconocidos y causantes de las principales enfermedades de trabajo son los siguientes:

- a) Agentes físicos: considera los ruidos, temperaturas extremas, radiaciones ionizantes y no ionizantes, etc.

- b) Agentes químicos: abarcan principalmente las intoxicaciones, dermatosis industrial y en general aquellos químicos que tienen efectos dañinos sobre la salud del trabajador.
- c) *Agentes biológicos*: aquí se pueden citar todo tipo de microorganismos patógenos que causan el deterioro de la salud de los trabajadores.
- d) *Agentes psicosociales*: dentro de este rubro se encuentran la presión del trabajo, estrés laboral y aquellos factores que alteran en cierta manera el bienestar emocional y social de los colaboradores.

### *Seguridad Laboral*

#### *Objetivos*

Según Aguilera (2011), la seguridad laboral tiene como objetivo principal eliminar los riesgos y accidentes de trabajo que se presentan en las empresas como parte del desempeño de las actividades que se llevan a cabo al interior de éstas.

- a) Eliminar los riesgos de trabajo inherentes a las actividades que desempeñan los empleados.
- b) Disminuir el número de accidentes ocurridos en los procesos que se desempeñan en las organizaciones.
- c) Mantener en buen estado la maquinaria y el equipo que utilizan los colaboradores durante la realización de sus actividades.
- d) Dotar al personal de una capacitación adecuada para evitar accidentes de trabajo.

#### *Áreas Principales*

Según Chiavenato (2007), la seguridad en el trabajo contempla tres áreas principales de actividad:

a) Prevención de accidentes: los accidentes de trabajo se clasifican en:

- Accidentes sin ausencia: este tipo de accidente no se considera en los cálculos de los coeficientes de frecuencia ni de gravedad, aunque debe ser investigado y anotado en el informe, además de presentado en las estadísticas mensuales.
- Accidente con ausencia al trabajo: es aquel que puede causar: incapacidad temporal, incapacidad parcial y permanente, incapacidad total y permanente o muerte.

b) *Prevención de robos (vigilancia)*

En general, un plan de prevención de robos (vigilancia) incluye:

- Control de entrada y salida de personal
- Control de entrada y salida de vehículos
- Estacionamiento fuera del área de la empresa.
- Rondines por los terrenos de la empresa y por el interior de la misma
- Registro de máquinas, equipos y herramientas (inventario).
- Controles contables

c) *Prevención de incendios:* la prevención y el combate de incendios, sobre todo cuando hay equipos e instalaciones valiosas que deben protegerse, exige una planeación cuidadosa. Disponer de un conjunto de extintores adecuados, conocer el volumen de los depósitos de agua, mantener un sistema de detección y alarma y proporcionar entrenamiento al personal (brigadas especializadas) son los puntos clave.

### *Tendencias en la seguridad e higiene*

Según Aguilera (2011), existen diversas razones por las cuales se ve impulsada cada día más esta tendencia a invertir en medidas para prevenir accidentes y enfermedades de trabajo. Entre las más importantes están:

- a) Rentabilidad: los trabajadores son productivos siempre y cuando no se ausenten.
- b) Relaciones con los empleados: si la empresa cuenta con las medidas adecuadas de seguridad e higiene permite atraer a empleados y retenerlos en sus puestos de trabajo.
- c) Reducción de la responsabilidad: mediante programas efectivos de seguridad e higiene se puede reducir en gran medida la responsabilidad corporativa y ejecutiva en caso de que ocurra algún accidente o enfermedad.
- d) Mercadotecnia: proporciona ventajas competitivas en relación a la competencia, ya que esta se percibe como segura y facilita el reclutamiento de empleados, además ayuda a tener mayores contratos con terceros que inviertan en ella.
- e) Productividad: un programa de seguridad e higiene adecuado en las empresas ayuda a mejorar el clima laboral al interior de éstas, lo cual se ve reflejado en una mayor productividad debido a que los empleados se sienten más seguros, al mismo tiempo de que se reducen costos.

### *Higiene y Seguridad en Oficinas*

La importancia de la higiene y seguridad en las oficinas según ASEPEYO (2004).

### *Factores de riesgo en el trabajo*

El desarrollo de la actividad diaria en los puestos y lugares de trabajo está condicionado por ciertos factores y agentes del trabajo. Estos pueden ser:

- a) Materiales: escaleras portátiles, equipos eléctricos, zonas de circulación y paso, pasillos, puertas, escaleras y elevadores.
- b) Personales: experiencia profesional, conocimientos, actitud frente a la seguridad, características físicas y sensibilidades especiales, etc.

Cuando estos factores y agentes del trabajo presentan deficiencias o están en condiciones peligrosas deben adoptarse medidas preventivas necesarias para controlar de forma adecuada el riesgo que suponen.

### *Seguridad en la oficina*

#### *Accidentes por caída*

Entre ellos se encuentran los resbalones, tropezones, etc. para evitarlos se debe tener en cuenta lo siguiente:

- a) Las zonas de paso deben estar libres de obstáculos.
- b) Evitar que los cables eléctricos, cables de ordenadores, de teléfono, etc. estén situados en las zonas de paso.
- c) En el caso de que se produzcan derrames, éstos deben limpiarse rápidamente para evitar posibles resbalones.
- d) Deberán evitarse irregularidades en el suelo que puedan originar caídas: baldosas sueltas, bordes de moquetas levantados, etc.
- e) Evitar dejar el suelo en condiciones resbaladizas.

#### *Uso de escaleras manuales*

Un gran número de accidentes ocurren al intentar acceder de forma incorrecta a los niveles superiores de las estanterías.

- a) Utilizar siempre escaleras de mano o medios adecuados.

- b) Evitar accesos improvisados, como pilas de cajones, sillas, o mesas.
- c) No subirse por las estanterías.
- d) Antes de utilizar las escaleras es indispensable verificar que éstas se encuentren en buen estado.
- e) Fijar la escalera de forma segura con puntos de apoyo antideslizantes para evitar que la escalera se resbale.
- f) No colocar la escalera delante de puertas, a menos que bloquee su apertura o que otra persona la controle.
- g) Utilizar la escalera apropiada para cada trabajo y altura que se desea alcanzar.
- h) Si el trabajo requiere un desplazamiento lateral cambiar de sitio la escalera.
- i) No intentar pasar de una escalera portátil a un estante.
- j) Al transportar la escalera se debe actuar con precaución para evitar golpear a otras personas.
- k) No utilizar las escaleras de tijera como escaleras de apoyo, puesto que al no estar preparadas para ello pueden llegar a resbalar.

#### *Uso de escaleras fijas*

También hay muchos accidentes por caídas o tropiezos en las escaleras fijas de las oficinas.

- a) Mantener la escalera ordenada y limpia, sin objetos que puedan obstaculizar el paso ni sustancias que provoquen resbalones.
- b) Informar al jefe inmediato de cualquier desperfecto o situación insegura que se observe en la escalera.
- c) No correr y prestar atención al circular por ellas, un descuido o distracción puede

tener consecuencias graves.

*Golpes en estanterías, armarios y archivadores*

- a) Asegurar y utilizar correctamente las estanterías y armarios.
- b) Fijar el armario o estantería al suelo o a la pared para mejorar su estabilidad y evitar su basculamiento.
- c) Repartir el peso entre los cajones de los archivadores y aprovechar toda su profundidad. Es importante comenzar a llenarlos por los niveles inferiores.
- d) Las estanterías deben tener topes que impidan la caída de los objetos almacenados. Los cajones deben disponer de topes que impidan su salida accidental de la guía.
- e) Informar al jefe inmediato sobre cualquier situación insegura que se observe en armarios o estanterías.
- f) Si el armario o estantería vuelca, es importante apartarse y no intentar sujetarlo.

*Reglas básicas contra riesgos eléctricos*

Las instalaciones eléctricas están dotadas de diferentes dispositivos de seguridad contra riesgos eléctricos.

- a) Verificar el estado del equipo antes de su uso: cables, clavijas, carcasas, etc.
- b) Comprobar que los alargadores y bases de enchufe dispongan del mismo número de contactos de conexión que el aparato a utilizar.
- c) Operar únicamente los mandos previstos por el constructor y no alterar los dispositivos de seguridad.
- d) Para desconectar un equipo tirar de la clavija, no del cable.
- e) No utilizar equipos ni instalaciones cuando estén mojadas o haya presencia de humedad. Los equipos eléctricos nunca deberán mojarse.

- f) Desconectar la corriente en caso de incidentes o avería.
- g) No tocar directamente a una persona electrizada, desconectar la corriente y en caso de que no sea posible, desenganchar con un elemento aislante como por ejemplo un listón, tabla, madera, etc.
- h) En caso de avería, o cualquier otra anomalía es necesario avisar inmediatamente al jefe inmediato o al departamento de mantenimiento. Dejar de utilizar los aparatos e impedir que los demás también los utilicen.

### *Puertas*

A menudo las puertas producen accidentes de gravedad. Diferentes tipos de puertas pueden provocar distintos tipos de accidente.

- a) Puertas de emergencia: no almacenar objetos delante de estas puertas y mantener limpio y libre los accesos. Las puertas deben abrir hacia fuera y deben estar bien señalizadas.

### *Orden y Limpieza*

El orden y la limpieza forman parte del trabajo diario, es importante cuidar que el lugar de trabajo esté limpio, que no haya cosas innecesarias y que todas las necesarias estén en su sitio.

Colocar todos los utensilios, herramientas y productos en armarios y estantes adecuados.

- a) Dejar los pasillos libres de obstáculos facilitando el paso de las personas y evitando las caídas por tropiezos.
- b) No sobrecargar las estanterías, armarios, pisos, ni obstruir las zonas de paso, delimitando, para ello, las zonas de almacenamiento. Los materiales más pesados

se colocarán en zonas más accesibles.

- c) Colocar el material en desuso, roto, basura, desperdicios, etc. en lugares adecuados.
- d) Utilizar la papelera para depositar papeles. Nunca tirar cristales rotos o elementos cortantes en el basurero.
- e) Los productos químicos deben guardarse en sus recipientes originales, claramente señalizados, y nunca en otros recipientes que puedan provocar confusión.
- f) Evitar que se produzcan derrames.

### *La Ergonomía y el trabajo en oficinas*

La ergonomía, entendida como el conjunto de disciplinas cuyo objetivo es adecuar o acomodar el puesto de trabajo a las características de la persona que en él desempeña su actividad, tiene por finalidad determinar y adecuar los factores de influencia para desarrollar el trabajo de la forma más segura, eficiente y confortable posible.

Dada la imposibilidad de que todas las personas que ocupan el mismo puesto de trabajo poseen las mismas medidas, se utilizan criterios de diseños genéricos, válidos para la mayor parte de los usuarios. Para el diseño ergonómico de los puestos de trabajo en la oficina se debe considerar:

### *El espacio de trabajo*

Se debe considerar el número de personas que van a trabajar en la oficina, así como el máximo número de visitantes que puedan estar presentes.

*El mobiliario de trabajo*

- a) Mesa de trabajo: se debe tener en cuenta el trabajo que va a realizar en ellas. Si la altura es muy alta obligará al usuario a levantar los hombros con el consecuente dolor en la zona dorsal cervical. Si por el contrario es demasiado baja provocará que la espalda se doble más de lo normal lo que podrá también causar dolor e incomodidad. Es necesario que el plano de trabajo esté situado a la misma altura de los codos, por lo que la mesa de trabajo deberá ser un poco más baja que éstos. La altura de la mesa de oficina deberá ser fija con un espacio inferior para la cavidad de las piernas de modo que permita el confort postural del empleado. La superficie será mate y de color claro suave.
- b) Silla de trabajo: varía de acuerdo a las distintas dimensiones corporales de cada persona, sin embargo, en los trabajos de oficina, se podría generalizar en base a los requisitos siguientes:
- Asiento regulable en altura comprendida entre 380 y 450 mm, anchura entre 400 y 450 mm y profundidad entre 380 y 420 mm. Acolchado recubierto con tela flexible y transpirable y borde anterior inclinado.
  - Respaldo del mismo material que el asiento. Si es alto debe tener apoyo lumbar y una inclinación, hacia atrás, de unos 15°. Si el respaldo es bajo debe permitir su regulación en altura e inclinación para conseguir el correcto apoyo de la zona lumbar.
  - El apoyabrazos es indicado para aquellos trabajos en los que se exige una gran estabilidad de la mano y que, por el contrario, no se precise de una gran libertad de movimientos.

- La base de apoyo de 5 brazos con ruedas permite una total libertad de movimientos y evita el vuelco accidental de la silla.
- c) Reposapiés: es adecuado en aquellos puestos en que la altura de la mesa es fija y la persona que lo ocupa es de baja estatura y no alcanza a apoyar los pies en el suelo estando correctamente sentada, lo que provoca una presión molesta en los muslos.
- d) Ambiente Luminoso: aproximadamente el 85% de la información se recibe a través del sentido visual. Un nivel de iluminación insuficiente, unos contrastes y brillos excesivos, o los deslumbramientos pueden ser causa de irritación de ojos, dolores de cabeza y errores en la ejecución de tareas. La falta de luz natural y la frecuencia de parpadeo en montajes simples de fluorescentes puede también causar molestias.
- e) Ambiente Acústico: tiene que permitir el desarrollo normal de las tareas propias que son distintas de las que se llevan a cabo en una fábrica. Las interferencias en la conversación oral, las dificultades para interpretar claramente los mensajes telefónicos o la imposibilidad de concentrarse en tareas que exigen un esfuerzo mental importante son factores sonoros críticos en las oficinas.
- f) Confort Térmico: varios estudios han demostrado que, en todo grupo de personas, existe al menos un 5% que muestran estar disconformes con las condiciones de confort preestablecidas.
- g) Calidad del aire: la empresa debe contar con los caudales adecuados de aire limpio y filtrado, bien distribuido y convenientemente climatizado, debe proporcionar una calidad del aire adecuada y un ambiente confortable para el desarrollo de las

actividades diarias. Algunos de los contaminantes pueden ser:

- Contaminantes en interiores: la calidad del aire dependerá de la renovación del mismo y de los posibles contaminantes presentes.
- Los propios ocupantes del edificio (dióxido de carbono por la respiración, partículas y aerosoles biológicos como pelo, escamas, etc.)
- Contaminantes interiores: producidos por materiales de construcción, mobiliario, procedentes de combustiones, productos de limpieza, pinturas, barnices, cosméticos, etc.
- Contaminantes exteriores: procedentes del exterior del edificio como productos de combustión, polvo, etc.

Normalmente una baja calidad del aire está asociada también a temperaturas, humedades relativas y ventilación inadecuadas.

#### *Factores de riesgos Psicosociales*

De las relaciones que se establecen entre el entorno organizacional y las características individuales de los trabajadores es de donde se derivan los factores de riesgo psicosocial.

En los puestos de trabajo los factores psicosociales pueden provocar alteraciones en el comportamiento de las personas que se traducen en la deficiencia del rendimiento laboral, conductas inseguras y alteraciones en la salud. Estas alteraciones pueden ser provocadas por algunos de los siguientes factores:

- a) Motivación: este factor se caracteriza por el nivel de interés que genera el trabajo en el individuo. La posibilidad de aportar ideas y que éstas sean escuchadas por los superiores, mejora la predisposición individual al trabajo y las conductas, así como las relaciones entre los jefes y los

trabajadores.

- b) Comunicación: en numerosas ocasiones los errores se producen por la falta de información sobre los riesgos asociados al trabajo, por la ambigüedad de la información que se transmite, o por el exceso de información.
- c) Actitudes: persistirán las actitudes positivas mientras se refuercen las conductas seguras y se eliminen, por medio de la formación e información, las inseguras.
- d) Tarea: un mal diseño de las tareas se debe a que no se contemplan las limitaciones humanas y las demandas son superiores a las capacidades del trabajador. Si no se tienen en cuenta las capacidades y habilidades del que debe realizarlas, se pueden desencadenar estados de fatiga que tienen efectos sobre la realización de las tareas y sobre la atención necesaria para evitar los comportamientos inseguros.
- e) Tiempo de trabajo: una mala distribución de la jornada (excesivo número de horas, falta de pausas, acelerado ritmo de trabajo, etc.) aumenta considerablemente el nivel de fatiga, y éste aumento de fatiga lleva a un descenso en el nivel de atención, un aumento del tiempo de reacción frente a un estímulo y por tanto una menor capacidad de alerta frente a los peligros del puesto de trabajo. En concreto en el trabajo de oficinas cabe destacar la importancia de la introducción de pausas durante la jornada para el personal que trabaje permanentemente con pantallas de visualización de datos.
- f) *Pantallas de visualización de datos*: el uso de pantallas de visualización de datos

es una realidad patente y en constante aumento en las oficinas. Los trabajos prolongados con pantallas pueden provocar una serie de trastornos físicos, básicamente problemas e irritaciones de la vista, malestares físicos posturales o un exceso de carga mental.

#### *Posturas adecuadas en el trabajo*

Posturas prolongadas, ya sea sentado o parado, pueden resultar fatigantes si no se relajan los músculos posturales afectados que pueden ocasionar problemas circulatorios o de columna.

#### *Manipulación manual de cargas*

Una manipulación inadecuada de las cargas puede ocasionar numerosas lesiones que afectan, fundamentalmente, a la columna vertebral y a los músculos próximos.

- a) Utilizar los medios mecánicos disponibles en la oficina.
- b) Inspeccionar la carga antes de su manipulación, determinar el peso y forma del objeto, o si presenta dificultades de agarre, para poder adoptar así las medidas oportunas.
- c) Acercarse a la carga de modo que el centro de gravedad de ésta quede lo más próximo a centro de gravedad del cuerpo. De esta manera se conseguirá una adecuada posición de equilibrio.
- d) Agarrar fuertemente la carga utilizando las palmas de las manos y los dedos. Es importante mantener los brazos pegados al cuerpo para que sea éste el que soporte el peso.
- e) Mantener la espalda recta. Adoptando esta postura la presión ejercida sobre la columna se reparte en toda la superficie de los discos vertebrales, reduciendo así

la posibilidad de lesiones.

f) Para el levantamiento de la carga es importante utilizar las piernas.

g) Evitar torcer el cuerpo con la carga suspendida.

### *Principios básicos de seguridad contra incendios*

En la oficina existe también el riesgo de incendio debido a la presencia de materiales combustibles (papeles, muebles de oficina, cortinas) y a las posibles conductas peligrosas de las personas que en ella laboran.

Apagar un cigarrillo en un basurero, fumar en locales en los que está prohibido, sobrecargar la instalación eléctrica enchufando demasiados aparatos en una misma toma son ejemplos de conductas imprudentes que pueden ocasionar un incendio.

Además de las medidas preventivas anteriores, es necesario disponer de los medios de protección suficientes para la lucha contra el fuego, así como la preparación adecuada de las personas que estén a cargo de la seguridad contra incendios.

### *Organización de la Seguridad Contra Incendios*

Se concreta en el plan de emergencia que se define como la secuencia de actuación de las personas presentes en el lugar cuando se declara algún incendio o emergencia. Todo plan debe garantizar el funcionamiento de las funciones de protección: detección, alarma, evacuación y extinción del incendio.

A continuación, se muestran los indicadores de administración de sueldos y planes de beneficios sociales que servirán para evaluar dicha función.

Tabla 2.7.

*Indicadores de desempeño de higiene y seguridad en el trabajo*

<b>Indicador</b>	<b>Métrica</b>	<b>Referencia</b>
Ausentismo	$(N^{\circ} \text{ días-hombre perdidos por ausentismo} / N^{\circ} \text{ de empleados} * \text{ días laborables}) * 100$	(Leonett & Méndez, 2005, p.17)
Tasa de accidentes por trabajador	Número de días perdidos / Total de trabajadores	(Pinilla, 2008, p.18)
Indicador de frecuencia	$\text{Número de accidentes con tiempo perdido} * 1.000.000 / \text{Horas trabajadas efectivamente}$	

Fuente: Elaboración propia

*Ley Federal del Trabajo*

Según la (Ley Federal del trabajo, 2015, pp. 98, 99), la higiene y seguridad en el trabajo:

*Artículo 473*

Riesgos de trabajos son los accidentes y enfermedades a que están expuestos los trabajadores en ejercicio o con motivo del trabajo.

*Artículo 474*

Accidente de trabajo es toda lesión orgánica o perturbación funcional, inmediata o posterior, o la muerte, producida repentinamente en ejercicio, o con motivo del trabajo, cualesquiera que sean el lugar y el tiempo en que se preste.

Quedan incluidos en la definición anterior los accidentes que se produzcan al trasladarse el trabajador directamente de su domicilio al lugar del trabajo y de éste a aquél.

*Artículo 475*

Enfermedad de trabajo es todo estado patológico derivado de la acción continuada de una causa que tenga su origen o motivo en el trabajo o en el medio en que el trabajador se vea obligado a prestar sus servicios.

*Artículo 477*

Cuando los riesgos se realizan pueden producir:

- I. Incapacidad temporal
- II. Incapacidad permanente parcial
- III. Incapacidad permanente total
- IV. La muerte

*Artículo 478*

Incapacidad temporal es la pérdida de facultades o aptitudes que imposibilita parcial o totalmente a una persona para desempeñar su trabajo por algún tiempo.

*Artículo 479*

Incapacidad permanente parcial es la disminución de las facultades o aptitudes de una persona para trabajar.

*Artículo 480*

Incapacidad permanente total es la pérdida de facultades o aptitudes de una persona que la imposibilita para desempeñar cualquier trabajo por el resto de su vida.

## **2.2.12. Sistemas de información de Recursos Humanos**

### *Objetivo*

Según Marques (2001), el objetivo de un sistema de información es proveer a la organización de la información necesaria para apoyar las operaciones, la administración y la toma de decisiones.

### *Ventajas*

Según Gan & Berbel (2007), la principal ventaja es el optimizar el factor humano de la organización

- a) Optimizar el funcionamiento del departamento de recursos humanos para evitar pérdidas de tiempo buscando información; la base de datos con campos bien definidos e interactivos permiten acceder con rapidez a consultar cualquiera de las variables que integran el programa.
- b) Permite realizar distintas actividades, entre ellas, previsiones de movilidad funcional, diseño de carreras, potencial, capacidades, competencias, etc.

- c) Permite un mejor análisis de la estructura de la empresa: por áreas funcionales, por estado civil, por edades, por género, por antigüedad, por niveles jerárquicos, por categorías profesionales, por especialidades profesionales, por niveles de formación, por niveles de formación versus niveles jerárquicos, por índices de rotación interna, por movilidad, por masa salarial, etc.
- d) Ayuda a la gestión del recurso humano, permite realizar previsiones de jubilación movimientos de la plantilla, inventario de puestos de trabajo, valoraciones sobre la disponibilidad del personal, estudio de los niveles retributivos, análisis del personal por unidades organizativas o por puestos de trabajo, análisis del costo de la masa salarial por unidades de trabajo, análisis del personal con potencial identificado, estudios sobre la formación académica más la formación específica, clasificaciones del personal por resultados de desempeño en sus puestos de trabajo, etc.
- e) Permite proyectar o diseñar de la forma más efectiva posible políticas de responsabilidad social, sobre la perspectiva de los trabajadores.

### *Beneficios*

Según Waterfield & Ramsing (1998), la información es la base del funcionamiento de toda organización. Mientras mejor sea la información en una organización, podrá administrar mejor sus recursos.

- a) La información es ventaja competitiva
- b) Permite tomar decisiones respecto al devenir de la organización
- c) Permite a los supervisores tener un mejor control del trabajo de sus subordinados
- d) Permite la implementación de los indicadores de gestión

*Banco de datos de Recursos Humanos*

Según Chiavenato (2007), en todo momento los altos mandos toman decisiones respecto a los subordinados, al tiempo que los empleados reciben información respecto a ellos, y los especialistas de Recursos Humanos analizan e investigan la información sobre la fuerza laboral, sus características y necesidades.

El banco de datos es un sistema que sirve para almacenar y acumular datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y la obtención de información.

En el área de recursos humanos, los diversos bancos de datos vinculados unos con otros permiten obtener y almacenar datos respecto a los diferentes rubros:

- a) Registro de personal: datos personales sobre cada uno de los empleados.
- b) Registro de cargos: datos sobre los ocupantes de cada uno de los cargos.
- c) Registro de áreas: datos sobre empleados de cada sección, departamento o división.
- d) Registro de remuneración: datos sobre los salarios e incentivos salariales.
- e) Registro de beneficios: datos sobre los beneficios y seguridad social.
- f) Registro de entrenamiento: datos sobre programas de entrenamiento.
- g) Registro de candidatos: datos sobre los candidatos al cargo.

El mantenimiento y la actualización de los bancos de datos son responsabilidad de los usuarios, es decir, los especialistas de Recursos Humanos, los gerentes de línea y los propios empleados.

### *Procesamiento de datos*

El procesamiento de datos consiste en acumular, agrupar y cruzar datos para transformarlos en información, con la finalidad de obtener otra información, o la misma, pero de otra forma.

El procesamiento de datos puede ser:

- a) Manual: se efectúa mediante fichas, talonarios, tarjetas, etc. con ayuda de máquina de escribir o de calcular.
- b) Semi-automático: se utilizan máquinas de contabilidad. El operador introduce fichas o tarjetas y después la máquina realiza numerosas operaciones consecutivas ya programadas sin la intervención del operador.
- c) Automático: es realizado mediante computadoras.

El procesamiento de datos en sí incluye clasificación, almacenamiento, recuperación y tratamiento de los datos para ponerla a disposición de quienes la necesitan en el momento adecuado (diaria, semanal, mensual, trimestral o anualmente).

La información puede provenir del exterior de la empresa (competidores, proveedores, organizaciones gubernamentales, otras organizaciones, etc.) o del interior (organigrama y salarios, personas que trabajan en ella, horas/hombre trabajadas, volumen de producción y de ventas, productividad alcanzada, etc.).

### *Sistema de información de Recursos Humanos*

Es un conjunto de elementos interdependientes, ligados de forma lógica, de modo que su interacción genera la información necesaria para la toma de decisiones.

El objetivo es abastecer a los gerentes con información sobre su personal. El sistema de información es la base del proceso de decisión de la organización.

*Planeación de un sistema de información de Recursos Humanos*

Un sistema de información de Recursos Humanos utiliza como fuentes de datos elementos suministrados por:

- a) Bases de datos
- b) Reclutamiento y selección de personal
- c) Entrenamiento y desarrollo de personal
- d) Evaluación del desempeño
- e) Administración de salarios
- f) Registro y control de personal (ausencias, retrasos, disciplina, etc.)
- g) Estadísticas de personal
- h) Higiene y seguridad
- i) Jefaturas respectivas, etc.

*Reglamento de la ley federal de protección de datos personales en posesión de los particulares*

Según el (Reglamento de la ley federal de protección de dato, 2011, pp. 2, 3, 4, 10), el sistema de información de Recursos Humanos.

*Artículo 3*

El presente Reglamento será de aplicación al tratamiento de datos personales que obren en soportes físicos o electrónicos, que hagan posible el acceso a los datos personales con arreglo a criterios determinados, con independencia de la forma o modalidad de su creación, tipo de soporte, procesamiento, almacenamiento y organización. No se aplicarán las disposiciones del presente Reglamento cuando para acceder a los datos personales, se requieran plazos o actividades desproporcionadas. En términos del artículo 3, fracción V de la Ley, los datos personales podrán estar expresados en forma numérica, alfabética, gráfica, fotográfica, acústica o de cualquier otro tipo, concerniente a una persona física identificada o persona física identificable

*Artículo 7*

Para los efectos del artículo 3, fracción X de la Ley, se consideran fuentes de acceso público:

- I. Los medios remotos o locales de comunicación electrónica, óptica y de otra tecnología, siempre que el sitio donde se encuentren los datos personales esté concebido para facilitar información al público y esté abierto a la consulta general.
- II. Los directorios telefónicos en términos de la normativa especifican

- III. Los diarios, gacetas o boletines oficiales, de acuerdo con su normativa
- IV. Los medios de comunicación social

Para que los supuestos enumerados en el presente artículo sean considerados fuentes de acceso público será necesario que su consulta pueda ser realizada por cualquier persona no impedida por una norma limitativa, o sin más exigencia que, en su caso, el pago de una contraprestación, derecho o tarifa.

No se considerará una fuente de acceso público cuando la información contenida en la misma sea o tenga una procedencia ilícita.

El tratamiento de datos personales obtenidos a través de fuentes de acceso público, respetará la expectativa razonable de privacidad, a que se refiere el tercer párrafo del artículo 7 de la Ley.

#### *Artículo 8*

Las personas integrantes de un grupo que actúe sin personalidad jurídica y que trate datos personales para finalidades específicas o propias del grupo se considerarán también responsables o encargados, según sea el caso.

#### *Artículo 11*

El responsable deberá obtener el consentimiento para el tratamiento de los datos personales, a menos que no sea exigible con arreglo a lo previsto en el artículo 10 de la Ley. La solicitud del consentimiento deberá ir referida a una finalidad o finalidades determinadas, previstas en el aviso de privacidad.

Cuando los datos personales se obtengan personalmente o de manera directa de su titular, el consentimiento deberá ser previo al tratamiento.

#### *Artículo 14*

Cuando el responsable pretenda recabar los datos personales directa o personalmente de su titular, deberá previamente poner a disposición de éste el aviso de privacidad, el cual debe contener un mecanismo para que, en su caso, el titular pueda manifestar su negativa al tratamiento de sus datos personales para las finalidades que sean distintas a aquéllas que son necesarias y den origen a la relación jurídica entre el responsable y el titular.

En los casos en que los datos personales se obtengan de manera indirecta del titular y tenga lugar un cambio de las finalidades que fueron consentidas en la transferencia, el responsable deberá poner a disposición del titular el aviso de privacidad previo al aprovechamiento de los datos personales. Cuando el aviso de privacidad no se haga del conocimiento del titular de manera directa o personal, el titular tendrá un plazo de cinco días para que, de ser el caso, manifieste su negativa para el tratamiento de sus datos personales para las finalidades que sean distintas a aquéllas que son necesarias y den origen a la relación jurídica entre el responsable y el titular. Si el titular no manifiesta su negativa para el tratamiento de sus datos de conformidad con lo anterior, se entenderá que ha otorgado su consentimiento para el tratamiento de los mismos, salvo prueba en contrario.

Cuando el responsable utilice mecanismos en medios remotos o locales de comunicación electrónica, óptica u otra tecnología, que le permitan recabar datos personales de manera automática y simultánea al tiempo que el titular hace contacto con los mismos, en ese momento se deberá informar al titular sobre el uso de esas tecnologías, que a través de las mismas se obtienen datos personales y la forma en que se podrán deshabilitar.

#### *Artículo 45*

Sólo podrán ser objeto de tratamiento los datos personales que resulten necesarios, adecuados y relevantes en relación con las finalidades para las que se hayan obtenido.

### **3. GENERALIDADES DE IM**

IM es una empresa líder de tecnologías de diseño, medición y visualización que permiten a los clientes diseñar, medir y posicionar objetos, así como procesar y presentar datos. Los sistemas de medición miden con extremada precisión y proporcionan rápidamente acceso a grandes cantidades de datos complejos que se visualizan a través de un software de ingeniería y geoespacial.

Su objetivo es ser líder en el mercado, el número uno o número dos, en cada negocio estratégico con el fin de generar crecimiento y valor para los accionistas.

#### **3.1. Misión**

Ofrecer información procesable a través de tecnologías de diseño, medición y visualización que permitan a los usuarios crear y compartir datos multidimensionales que se puedan gestionar.

#### **3.2. Visión**

IM aspira a representar el rol de líder en el esfuerzo por resolver retos que nuestro mundo está enfrentando, a través de proveer tecnologías innovadoras de metrología que resulten en un impacto duradero y positivo.

#### **3.3. Estrategia**

La estrategia de IM es convertirse en el proveedor más eficaz e innovador, tener las mejores habilidades de gestión en el sector y procesos de medición cortos y rápidos.

### 3.4. Valores

- a) *Ambiciosos*: valoramos más los resultados que los procedimientos, fijamos objetivos cuantificables y trabajamos conjuntamente para conseguir los resultados previstos.
- b) *Profesionales*: somos profesionales honestos conscientes de la importancia de conocer nuestro negocio, de superar las expectativas y de evitar entrar en juegos políticos.
- c) *Centrados en el cliente*: sabemos que el éxito de nuestros clientes es primordial para el nuestro y consiste en nuestra capacidad para hablar con franqueza y definir objetivos claros para satisfacer sus necesidades.
- d) *Innovadores*: somos conscientes de la importancia que la innovación tiene para satisfacer las necesidades cambiantes de nuestros clientes y de que es importante aprovechar las oportunidades y darles una respuesta rápida.
- e) *Emprendedores*: no dudamos a la hora de probar cosas nuevas y hacemos uso de nuestra estructura descentralizada para tomar decisiones con rapidez, asumir riesgos calculados y buscar nuevas oportunidades.
- f) *Compromiso*: nuestra inquebrantable energía e implicación es evidente en el compromiso con nuestro trabajo, en la pasión con la que lo hacemos y en la rapidez con la que lo conseguimos.

### 3.5. Unidades de Negocio

IM se compone de 3 unidades de negocio principales:

- a) *Geosistemas*: las tecnologías de IM permiten la captura, referencia, análisis, procesamiento y almacenamiento de información geográfica valiosa, lo cual permite, en muchos casos, presentar los datos como imágenes 3D. Las soluciones de Geosistemas son utilizadas por usuarios relacionados con industrias como la topografía, sector público, construcción, ingeniería civil, minería, energía, agricultura y defensa.
- b) *Metrología*: los usuarios emplean los sistemas de IM para la evaluación de la manufactura, la calificación del proceso y la inspección de las piezas finales. A través del uso de los sistemas de Metrología, los clientes en industrias tales como automoción, aeroespacial y la energía pueden aumentar considerablemente la productividad y mejorar la eficiencia al medir cada paso en el proceso de manufactura para reducir o eliminar defectos.
- c) *Tecnología*: IM Technology ofrece software avanzado para las empresas de ingeniería, así como poderosas soluciones geoespaciales. Resulta adecuado para industrias como la del petróleo y gas, nuclear y generación de energía, seguridad pública e infraestructura y comunicaciones. También ofrece la línea más completa de productos de sistemas GNSS.

### **3.6. Tecnologías de medición**

El mercado de las tecnologías de medición se divide en tres segmentos diferentes: macro, micro y nano. Los límites entre los tres segmentos son los requerimientos de los clientes en cuanto a la precisión de la medición de las aplicaciones.

En el segmento macro se miden elementos de gran tamaño como montañas, ciudades, carreteras, puentes, túneles, diques, edificios y otros proyectos de construcción. Estas mediciones requieren una precisión que va de los 10 metros a 100 micras.

En el segmento micro, se miden componentes industriales que abarcan desde componentes aeronáuticos de gran tamaño a microcomponentes en aplicaciones electrónicas y médicas. Para estas aplicaciones se requieren precisiones de 100 a 0,3 micras. Los clientes en este segmento son principalmente las industrias de la automoción, aeroespacial, ingeniería, medicina y energía.

En el segmento nano, se miden objetos como microchips para las industrias electrónicas, aplicaciones médicas y materiales con nuevas características.

IM global fue fundada en 1819 en Suiza, actualmente cuenta con más de 5,100 empleados en los 5 continentes y ha adquirido poco más de 18 compañías desde 2001. Se encuentra comercialmente activo en más de 80 países y cuenta con una red de más de 100 socios de distribución en los cinco continentes.

Los principales clientes de IM desempeñan actividades en las industrias automovilística, aeroespacial, electrodomésticos, tecnología médica, fundiciones, industria pesada, moldes y matrices, generación de energía, industria de precisión, pasta y papel, industria ferroviaria, educación e investigación, construcción naval, entre otros.

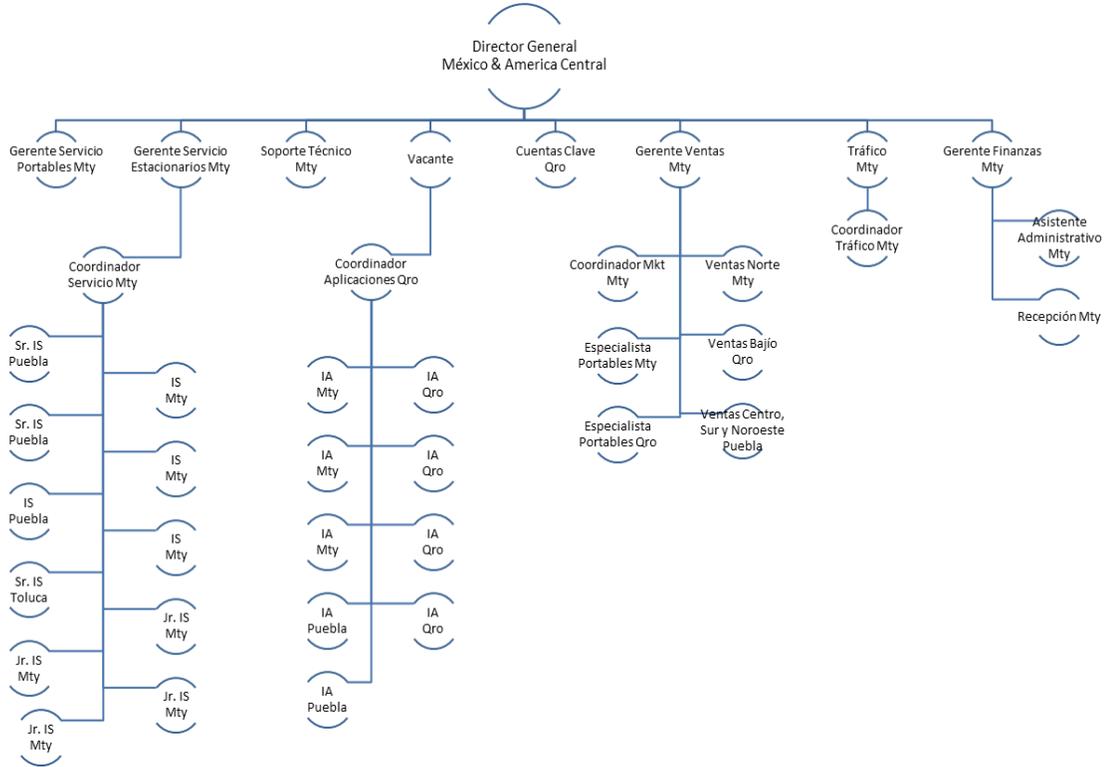
IM México comenzó operaciones en el año 1996 con el corporativo ubicado en la ciudad de Monterrey, en el año 2012 comienzan operaciones en una oficina ubicada en la Ciudad de Querétaro y debido al acelerado crecimiento de la empresa se encuentran próximos a abrir otra oficina en la ciudad de Puebla.

IM México es una empresa pequeña con 39 empleados dedicada principalmente a la venta de máquinas, servicio, calibración, venta de refacciones, actualizaciones de licencias, retrofits, contratos de inspección y capacitación de equipos como CMMs de puente, CMMs de pórtico, CMMs de puente horizontal, CMMs de precisión ultra elevada, Escáner de luz blanca, Laser tracker y estaciones, Sistemas de multi sensores y ópticos y brazos de medición portátil.

Esto se logra a partir de los distintos departamentos de la empresa, entre ellos el de Servicio, Soporte Técnico, Aplicaciones, Cuentas Especiales, Ventas, Tráfico y Finanzas, actualmente la empresa no cuenta con un departamento de Recursos Humanos.

A continuación, se presenta el organigrama actual de la empresa “IM”.

Figura 3.1. Organigrama



Fuente: Elaboración propia

### 3.7. Recursos Humanos en IM

Como se observa en el organigrama, IM no cuenta con un departamento de Recursos Humanos, hoy en día todas las funciones que le corresponden a este departamento son llevadas por el Director de Finanzas y los Gerentes departamentales.

Los Gerentes departamentales están encargados de realizar varias actividades correspondientes al área de Recursos Humanos, entre ellas la descripción de puesto, el reclutamiento y la selección del personal. Esta selección de personal se realiza únicamente a través del currículo, no existen instrumentos adicionales que garanticen la buena

contratación del personal. También son los encargados de realizar los contratos y de recabar toda la información necesaria para el ingreso de los mismos.

De igual manera dichos Gerentes también se encargan de la capacitación de sus subordinados, como tal no existe un programa ni plan de desarrollo para los empleados, estos se van dando conforme a las necesidades de cada departamento.

En cuanto al Gerente de Finanzas, él es el encargado de la administración de los sueldos, planes de beneficios sociales y de todo lo relacionado a las relaciones laborales. Actualmente no se tiene una base de datos con la información de los empleados ni de los clientes que faciliten la toma de decisiones.

Por otra parte, también existen ciertas actividades del departamento de Recursos Humanos que no se llevan a cabo ni por la Gerencia de Finanzas ni por los Gerentes departamentales. No existe como tal un proceso de inducción, por lo que en muchas ocasiones los empleados comienzan a laborar en la organización sin conocer el organigrama, las políticas, su historia, objetivos, valores, etc. Tampoco existe un plan de evaluación del desempeño humano ni de higiene y seguridad.

#### **4. MARCO METODOLÓGICO**

Para alcanzar el objetivo propuesto, se estableció el seguimiento de un proceso de investigación con enfoque cualitativo. Por tanto, la metodología consistió en el planteamiento general de entender un problema, después de un estudio bibliográfico exhaustivo recolectando información con el propósito de analizarlos de manera reflexiva, sin medición numérica, afinando la concepción del problema y su interpretación inductiva.

##### **4.1. Tipo de Investigación**

Las investigaciones cualitativas se fundamentan más en un proceso inductivo, al explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas. Van de lo particular a lo general. El enfoque cualitativo puede definirse como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo, visible, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. Es naturalista (porque estudia a los objetos y seres vivos en sus contextos o ambientes naturales) e interpretativo (pues intenta encontrar sentido a los fenómenos en términos de los significados que las personas les otorguen). El investigador cualitativo utiliza técnicas para recolectar datos como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, interacción e introspección con grupos o comunidades (Sampieri, Collado, & Lucio, 2006, p. 8).

La investigación realizada se fundamentó en un enfoque cualitativo, con recolección de información documental y de campo. La información de referencia se obtuvo de diversas fuentes, incluyendo leyes y reglamentos que regulan el cumplimiento de las distintas funciones del departamento de Recursos Humanos. La información principal de análisis tiene su origen en entrevistas que fueron realizadas a dos tipos de personas: Ingenieros del departamento de Aplicaciones y expertos en el tema de Recursos Humanos.

##### **4.2. Población del estudio**

Según Collado, Lucio, & Hernández (2006), en los estudios cualitativos el tamaño de la muestra no es importante desde una perspectiva probabilística, esto debido a que el interés del investigador no es generalizar los resultados de su estudio a una población más amplia.

La muestra en el proceso cualitativo, es un grupo de personas, eventos, hechos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se han de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia.

Para el presente estudio la muestra para recolectar datos no fue necesariamente representativa del universo de la población de IM. Se determinó una población de 6 integrantes del departamento de Aplicaciones debido a que únicamente se autorizó aplicarla a este número de Ingenieros.

Para llevar a cabo la determinación de la población de la segunda entrevista, se estimó incluir únicamente a 3 personas especialistas en el tema de Recursos Humanos debido a que fue la cantidad de especialistas que se pudo conseguir. La selección de los expertos en Recursos Humanos fue debido a la experiencia y expertis que tienen en el tema.

El primer entrevistado laboró durante 9 años en el departamento de Recursos Humanos en una empresa privada y durante 4 años en el mismo departamento en una empresa pública.

El segundo entrevistado cuenta con una maestría en Administración de Negocios (MBA) en el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas, trabajó durante 3 años como Gerente de Recursos Humanos en una empresa de la industria química de la construcción, actualmente es el Director de Operaciones y Finanzas de esta empresa. Actualmente el Gerente de Recursos Humanos le reporta directamente a él.

El tercer entrevistado cuenta con una maestría en Administración de Empresas en el Instituto Tecnológico Autónomo de México, trabajó durante 5 años como Gerente de Recursos Humanos en una empresa del sector automotriz y posteriormente trabajó como

Director General en la misma empresa por más de 10 años. Actualmente cuenta con un negocio propio.

### **4.3. Método de recolección de datos**

Como instrumento de la recolección de datos en campo, se llevó a cabo el modo de entrevistas semiestructuradas sobre el tema de investigación.

Según Collado, Lucio, & Hernández (2006), la entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta. Ésta se define como una reunión para intercambiar información entre el entrevistador y el entrevistado. Las entrevistas semiestructuradas, se basan en una guía de preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (es decir, no todas las preguntas están predeterminadas).

Con esta técnica, se pretendió realizar una evaluación más objetiva. La duración de cada entrevista fue aproximadamente de 45 minutos, de manera personal y con consentimiento de los entrevistados.

### **4.4. Estructura de las entrevistas**

Identificados los temas de interés que pudieran tratarse en las entrevistas, se formuló una guía general a manera de preguntas que facilitaron el seguimiento y brindaron la información buscada. Como premisa para las entrevistas se estableció no hacer del conocimiento del entrevistado las preguntas guías. Estas fueron ideadas únicamente para dirigir al entrevistado sobre el tema central.

Los pasos que se siguieron para la aplicación de las entrevistas se basaron en Collado, Lucio, & Hernández (2006):

- a) Introducción: descripción general del proyecto (propósito, participantes elegidos, motivo por el cual fueron seleccionados, utilización de los datos).
- b) Características de la entrevista: confidencialidad y duración aproximada
- c) Desarrollo de las preguntas: la entrevista está dividida en 6 secciones, cada una corresponde a cada una de las funciones del departamento de Recursos Humanos a estudiar.
- d) Agradecimiento: Agradecimiento e insistir en la confidencialidad y la posibilidad de participaciones futuras.

A continuación, se muestran las variables e indicadores que se definieron para la investigación.

Tabla 4.1.

*Variables e indicadores a investigar*

<b>Función</b>	<b>Variables</b>	<b>Variables Específicas</b>	<b>Indicadores</b>
Descripción y análisis de Cargos	Información que debe contener el análisis de puestos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación del puesto</li> <li>2. Posición en la estructura de la empresa</li> <li>3. Propósito general</li> <li>4. Dimensiones</li> <li>5. Finalidades básicas</li> <li>6. Descripción específica</li> <li>7. Requisitos</li> <li>8. Autoridad</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Total descripciones y análisis de cargos: Número de descripciones de cargos / Número total de cargos</li> <li>2. Total de descripciones y análisis de cargos revisados y actualizados al año: Número de descripciones de cargos revisadas y actualizadas / Número total de descripciones y análisis de cargos</li> </ol>
Reclutamiento	Medios de Reclutamiento	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reclutamiento interno</li> <li>2. Reclutamiento externo</li> <li>3. Reclutamiento mixto</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿De qué medio de reclutamiento provienen los candidatos mejor cualificados?</li> </ol>
Selección	Técnicas para el proceso de selección	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Investigación de información biográfica</li> <li>2. Entrevista de selección</li> <li>3. Pruebas técnicas de selección</li> <li>4. Investigación de antecedentes o referencias</li> <li>5. Examen Médico</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Costo por contratación: (Costo por publicaciones + Salarios del personal de selección + Reproducción de formas o documentos para selección + Transporte, pasajes, viáticos y hospedaje + Tarifa por examen médico) * Número de contratados del período</li> <li>2. Rotación de personal: (No. de trabajadores que ingresaron - No. de trabajadores separados / Número promedio de trabajadores) * 100</li> <li>3. Vacantes abastecidas: Número de vacantes abastecidas / Número de vacantes</li> <li>4. Tasa de selección: Número de vacantes de un período / Número de candidatos idóneos del período</li> </ol>
Inducción	Clasificación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Orientación general</li> <li>2. Orientación específica</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Costo de inducción: Costo total del proceso de inducción / costo presupuestado</li> <li>2. Tiempo del proceso de inducción: Tiempo en el que se realiza la inducción / tiempo programado</li> <li>3. Inducciones registradas: (Total inducciones impartidas / total inducciones registradas)*100</li> <li>4. Inducciones totales: (Total de inducciones impartidas / total de empleados)*100</li> </ol>

Tabla 4.1. (continuación...)

Función	Variables	Variables Específicas	Indicadores
Capacitación	Medios para la detección de necesidades de entrenamiento	1. Evaluación de desempeño 2. Observación 3. Cuestionarios 4. Solicitud de supervisores y gerentes 5. Entrevistas con supervisores y gerentes 6. Reuniones interdepartamentales 7. Exámen de empleados 8. Modificación del trabajo 9. Entrevista de salida 10. Análisis de cargos 11. Informes periódicos de la empresa o del área de producción	1. Cumplimiento de la programación: Número de cursos realizados/ número de cursos programados  2. Tiempo promedio de duración de los cursos: Total de horas de capacitación de los cursos del período / Total de cursos del período  3. Capacitación promedio impartida: Horas de capacitación por persona /No. de empleados  4. Porcentaje de cursos internos: Total de cursos internos del periodo / Total del cursos del periodo  5. Costo promedio de capacitación por persona: (Costos directos de la capacitación + costos indirectos de la capacitación) / Total de personal capacitado  6. Cumplimiento del presupuesto: Total gastado al finalizar el periodo del presupuesto / Total persupuestado.
Evaluación del Desempeño Humano	Métodos de evaluación del desempeño Humano	1. Método de autoevaluación 2. Métodos mixtos 3. Evaluación por objetivos 4. Evaluación del desempeño basada en gestión por competencias	1. Productividad: Actividades logradas / Actividades programadas  2. Número de personas evaluadas / Total de personas  3. Nivel de desempeño: Número de personas con perfil adecuado / Número de personas con perfil inferior  4. Nivel de desempeño 2: Número de evaluaciones deficientes / Total de personas evaluadas  5. Nivel de desempeño 3: Número de empleados con desempeño óptimo / Total de personas evaluadas

Tabla 4.1. (continuación...)

Función	Variables	Variables Específicas	Indicadores
Higiene y seguridad en el trabajo	Factores de riesgo en el trabajo	1. Materiales 2. Personales	1. Ausentismo: $(N^{\circ} \text{ días-hombre perdidos por ausentismo} / N^{\circ} \text{ de empleados} * \text{ días laborables}) * 100$ 2. Tasa de enfermedad por trabajador: $\text{Número de días perdidos} / \text{Total de trabajadores}$ 3. Tasa de accidentes por trabajador: $\text{Número de días perdidos} / \text{Total de trabajadores}$
Sistemas de información de Recursos Humanos	Inventario de Recursos Humanos	1. Datos generales 2. Aspecto curricular 3. Desempeño laboral 4. Carrera administrativa 5. Evaluación psicotécnica	1. ¿Cada cuando se actualiza el inventario de Recursos Humanos? 2. ¿Dentro del inventario de Recursos Humanos, se tiene la información necesaria para una buena toma de decisiones? 3. ¿Quiénes pueden ver el inventario de Recursos Humanos?

Fuente: Elaboración propia

#### 4.5. Ejes de análisis y resultados

A continuación, se muestra un resumen de los resultados obtenidos de las entrevistas que se le realizaron al personal “IM”.

Tabla 4.2.

*Resumen de los resultados de las entrevistas realizadas al personal de “IM”*

Conclusiones IM		
Descripción y análisis de puestos	La mitad del personal comenta que, si tiene pleno conocimiento sobre las actividades que debe desempeñar, la otra mitad no tiene pleno conocimiento. Solamente 1 persona conoce el objetivo organizacional. Todos consideran que se requieren de ciertas aptitudes y experiencia para desempeñar el puesto de trabajo. En ocasiones si realizan tareas que no están dentro de las funciones de sus puestos. Todos consideran importante contar con una descripción de puestos por escrito, algunas de las ventajas que mencionan son: delimita funciones, responsabilidades y actividades, muestra el alcance del puesto, permite justificar acciones y se vuelve más objetivo. Las principales desventajas de no contar con una descripción de cargos es la duplicidad de actividades u omitir o descuidar actividades que les corresponden.	3 de 6 entrevistados cuentan con una descripción de cargos y tienen pleno conocimiento sobre las actividades que deben desempeñar en su puesto de trabajo.
Reclutamiento	Todos se incorporaron al puesto de trabajo directamente. La mayoría ingresaron a través de recomendaciones, únicamente 1 persona entró a través de una agencia.	5 de 6 entrevistados ingresaron a la empresa por recomendación. El sexto ingresó a través de una agencia.
Selección de Personal	Ninguno de ellos conoce de la existencia de un proceso de selección. Las técnicas de selección que utilizaron en todos los entrevistados fue una entrevista general y entrega de documentación. A la mitad de ellos les hicieron exámenes de conocimientos y pruebas psicométricas. La mayoría comenta que las contrataciones se basan únicamente en competencias técnicas, pero consideran que también deben de hacerlas enfocándose en competencias genéricas. Algunas de las competencias técnicas que se requieren para el puesto de trabajo son: metrología, entendimiento de manejo de softwares y equipos de medición. Algunas de las competencias genéricas requeridas para el puesto de trabajo son: trabajo en equipo, comunicación y responsabilidad.	Ninguno de los entrevistados conoce el proceso de selección de la empresa. Técnicas de selección: - 6 de 6 fueron entrevistados - 3 de 6 les aplicaron un examen de conocimientos - 6 de 6 entrevistados tuvieron que entregar documentación. - 3 de 6 les aplicaron pruebas psicométricas

Tabla 4.2. (continuación...)

Conclusiones IM		
Inducción	<p>Todos comentan que no existe en la empresa un proceso de inducción. A nadie se le entregó una guía con la información específica de la empresa, a la mayoría no le proporcionaron la información general de la empresa. En la mayoría el jefe inmediato si los presentó con algunos de los compañeros. Todos consideran que les hubiera sido más fácil la integración a la empresa con un proceso de inducción ya que hasta la fecha no saben con quién tratar ciertos temas. La mayoría hasta la fecha no conoce ni los objetivos ni las políticas de la empresa.</p>	<p>Ninguno de los entrevistados tuvo un proceso de inducción al momento de ingresar a la compañía.</p>
Evaluación de desempeño	<p>Más de la mitad de los entrevistados comentan que si existe un método de evaluación de desempeño en la organización. La evaluación se les hace aproximadamente cada año sin embargo consideran que debe realizarse cada 6 meses. Consideran que el objetivo de la evaluación de desempeño es para retroalimentar, asegurar calidad y retribuir de acuerdo a los resultados de los objetivos propuestos. El jefe inmediato es quien aplica la evaluación. La mayoría comenta que, si reciben retroalimentación siempre y cuando la soliciten, como tal no se les da un plan de mejora. Es un beneficio para el empleado contar con una evaluación de desempeño ya que le permite conocer su desempeño, para la empresa también es benéfico ya que, si el empleado mejora, los resultados de la empresa también.</p>	<p>4 de 6 entrevistados conocen sobre la existencia de la evaluación de desempeño en la empresa. Esta evaluación se les aplica 1 vez al año.</p>
Capacitación y desarrollo	<p>No existe como tal un método para detectar las necesidades de capacitación. Reciben capacitación cada vez que surge una necesidad del cliente y que no es posible cumplirla. No cuentan con un plan/programa de capacitación. Las capacitaciones contemplan únicamente las competencias técnicas. Las capacitaciones son algo espontáneo y varían de persona a persona, hay quienes reciben 1 o 2 capacitaciones por año o hay quienes no reciben en todo el año. Algunos de ellos se auto capacitan cuando tienen tiempo. Debido al constante cambio del sector, si consideran que deberían de tener un programa de capacitación de primera fuente para evitar la distorsión de la información. La mayoría considera que le hace falta capacitación para poder desempeñarse al 100% cuando esta frente al cliente.</p>	<p>6 de 6 entrevistados comentan que no tienen un programa de capacitación. Los cursos de capacitación que han recibido han sido por necesidades inmediatas de los clientes.</p>

Tabla 4.2. (continuación...)

<b>Conclusiones IM</b>		
Higiene y Seguridad	<p>No existen en la empresa medidas de seguridad e higiene. La mayoría de los entrevistados considera que su trabajo posee muchos riesgos debido a 2 razones principales: viajan mucho y continuamente están en plantas de clientes, en donde los procesos son riesgosos. No existen en las oficinas señalamientos, ni botiquín ni extintor sin embargo la empresa si les provee equipo de seguridad personal. Todos consideran que es importante contar con una política de seguridad e higiene para evitar accidentes, enfermedades, problemas legales y financieros además de que permite cumplir con las normas y certificaciones y mejora la imagen frente al cliente. La mayoría reconoce que ha tenido pequeños incidentes como machucones, pero nada grave. Uno de ellos comenta que a uno de sus compañeros le robaron el auto de camino a un servicio.</p>	<p>Todos los entrevistados comentan que no existen en la empresa medidas de seguridad e higiene. 4 personas de 6 consideran que su trabajo posee muchos riesgos.</p>
Sistema de información de Recursos Humanos	<p>No conocen en la empresa ningún sistema de información de Recursos Humanos sin embargo todos lo consideran importante. Todos piensan que este sistema de información ayudaría mucho a la toma de decisiones en los distintos niveles de la organización. La información que les sería útil ver es: información personal, puesto de trabajo, objetivos, competencias, experiencia, salario, políticas, capacitaciones, evaluaciones, vacaciones, cumplimiento de objetivos, horas trabajadas, logros, etc. La ventaja es que se puede llevar un mejor control de los empleados y las decisiones se vuelven más objetivas. Consideran que una desventaja puede ser el mal manejo de la información, ya que es información sensible.</p>	<p>6 de 6 entrevistados comentan que no conocen sobre la existencia de un sistema de información de Recursos Humanos en IM.</p>
Comentarios o vivencias	<p>Algunos comentan sobre los problemas que han tenido con clientes por la falta de capacitación, otros sobre los problemas que tienen por no haber tenido un proceso de inducción y por último por la falta de información sobre a quien acudir en las distintas situaciones que se van presentando, especialmente aquellas ligadas a Recursos Humanos.</p>	<p>6 de 6 entrevistados han tenido al menos 1 experiencia negativa por la falta de alguna de las funciones del departamento de Recursos Humanos en IM.</p>

Tabla 4.2. (continuación...)

<b>¿Existe un departamento de Recursos Humanos en IM?</b>	
<b>E01</b>	No hay un departamento de Recursos Humanos como tal. El departamento de finanzas es quien lleva en estos momentos todo lo relacionado al personal, sin embargo, hay muchos problemas que entorpecen las actividades diarias por la falta de dicho departamento. Es indispensable para poder administrar de una mejor manera al personal.
<b>E02</b>	No propiamente, si es necesario porque al menos tienes a una persona a quien acudir cuando tienes un problema relacionado con este tema.
<b>E03</b>	No hay un departamento de Recursos Humanos como tal, si hay muchas áreas de oportunidad en la empresa. Se podrían ahorrar muchos problemas teniendo un departamento de Recursos Humanos. Ni siquiera conozco bien las políticas de gastos para los viajes de la empresa, y viajo casi cada semana.
<b>E04</b>	Se supone que hay un departamento de Recursos Humanos, pero no estoy seguro. Todo es un desorden.
<b>E05</b>	No hay un departamento de Recursos Humanos. No lo considero indispensable sin embargo si considero que debería de haber una mejora en la administración de los recursos y mejor conocimiento de las distintas áreas hacia el personal. Un sistema de gestión de calidad exige llevar la administración del recurso humano.
<b>E06</b>	No hay un departamento de Recursos Humanos como tal, ahorita quien lleva las funciones de dicho departamento es el gerente de finanzas. La gente está desmotivada debido a la falta de una buena administración del Recurso Humano. El personal desconoce totalmente el rumbo de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se muestra un resumen de los resultados obtenidos de las entrevistas que se le realizaron a los expertos en Recursos Humanos.

Tabla 4.3.

*Resumen de los resultados de las entrevistas realizadas a experto en RH*

<b>Conclusiones expertos RH</b>		
Descripción y análisis de puestos	Todos consideran indispensable que cada empleado cuente con una descripción de puestos por escrito. Algunos de los problemas que se pueden presentar por no contar con una descripción de cargos es la duplicidad u omisión de funciones o que la gente no sepa exactamente qué es lo que tiene que hacer. En la descripción de cargos deben especificarse las actividades que tienen que desempeñar y el organigrama. Todos opinan que las actividades deben estar alineadas con los objetivos organizacionales. Todos los puestos requieren de ciertos requisitos sin embargo varían dependiendo del tipo de trabajo que se va a desempeñar.	3 de 3 entrevistados comentan que es indispensable contar con una descripción de puestos por escrito.
Reclutamiento	Todos coinciden en que el mejor medio de reclutamiento es el mixto, de principio desarrollar y seleccionar a las personas dentro de la organización, si no hay quien pueda cubrir el puesto, entonces contratar a alguien externo, sin embargo todo depende del puesto. Todos consideran que la mejor técnica de reclutamiento externo es a través de head-hunters.	3 de 3 entrevistados consideran que el mejor medio de reclutamiento es el mixto y la mejor técnica de reclutamiento externo es a través de head-hunters.
Selección de Personal	Todos consideran que es necesario un proceso de selección de personal. Los 3 opinan que la entrevista, los exámenes de conocimientos y psicométricos son indispensables para el proceso de selección de personal. Únicamente 1 entrevistado opinó que se le debe de hacer un examen socioeconómico al empleado. Coinciden en que el problema de no contar con un proceso de selección es el riesgo que se corre de no contratar a la persona idónea. Se debe de contratar en base a competencias técnicas y genéricas.	3 de 3 entrevistados consideran necesario un proceso de selección de personal. Las técnicas de selección de personal indispensables son: la entrevista, exámenes psicométricos y exámenes de conocimiento.

Tabla 4.3. (continuación...)

Conclusiones expertos RH		
Inducción	<p>Todos consideran importante contar con un proceso de inducción en el que el empleado pueda conocer sus responsabilidades, a sus compañeros, organigrama, objetivos, necesidades y generalidades de la empresa, etc. La mayoría coincide en que la empresa debe entregar una guía con la información general y específica de la empresa. Todos coinciden en que debe haber una presentación formal por parte del jefe con sus compañeros de trabajo. El proceso de inducción si puede llegar a facilitar la integración del personal a la organización. Algunos de los problemas que consideran que puede haber por la falta de un proceso de inducción son: que el empleado puede ser manipulado por sus compañeros, falta de integración y el que no desempeñe sus actividades de manera adecuada.</p>	<p>3 de 3 entrevistados consideran necesario contar con un proceso de inducción.</p>
Evaluación de desempeño	<p>Todos consideran importante contar con un método de evaluación y desempeño. Entre los métodos más adecuados que comentan está el 360° en donde el empleado es evaluado por todas las personas con las que interactúa y evaluación por objetivos. En esta evaluación deben medirse principalmente los resultados de su trabajo y actitud hacia clientes internos y externos. La mayoría comenta que la evaluación debe hacerse 1 vez cada 6 meses y debe ser aplicada por el jefe inmediato. El objetivo principal de una evaluación del desempeño es retroalimentar a la persona tanto en sus errores como en sus aciertos con miras a otorgarle bonos o incrementar su sueldo. Todos coinciden en que la evaluación es de beneficio tanto para la organización como para el empleado, si no mejora el empleado tampoco la empresa.</p>	<p>3 de 3 entrevistados consideran necesario un método de evaluación de desempeño en donde se pueda retroalimentar al empleado con miras a otorgarle bonos o incrementos de sueldo.</p>
Capacitación y desarrollo	<p>Comentan que las formas ideales para identificar las necesidades de capacitación son a través de exámenes, cuestionarios, entrevistas y con el trabajo diario. Todos consideran muy importante contar con un programa de capacitación. Un entrevistado comenta que el tiempo en que se debe de recibir la capacitación varía dependiendo del puesto, otro entrevistado dice que cada 6 meses y el tercer entrevistado mínimo de 2 a 4 horas por semana. Coinciden en que las capacitaciones se deben basar en competencias técnicas y genéricas.</p>	<p>3 de 3 entrevistados consideran indispensable contar con un programa de capacitación que contemple competencias genéricas y técnicas.</p>

Tabla 4.3. (continuación...)

Conclusiones expertos RH		
Higiene y Seguridad	<p>Todos los entrevistados consideran indispensable contar con medidas de seguridad e higiene dentro de la empresa para evitar accidentes y porque la ley lo obliga. Éstas medidas se pueden dar a conocer a través de capacitaciones y programas específicos dedicados a la seguridad e higiene de acuerdo al giro de la empresa. Coinciden en que es muy importante que la empresa provea equipo de seguridad personal. Contar con estas medidas es de beneficio para el empleado ya que se pueden evitar accidentes. EL no contar con dichas medidas puede traer algunos problemas para la empresa, entre ellos, afectación a la marca, problemas económicos, paros y problemas con el personal y clientes.</p>	<p>3 de 3 entrevistados consideran indispensable tener en la empresa medidas de seguridad e higiene. Con esto la empresa puede evitar accidentes, problemas económicos, paros, problemas con el personal y clientes y afectación a la marca.</p>
Sistema de información de Recursos Humanos	<p>Todos consideran que es importante contar con un sistema de información de Recursos Humanos ya que éste permite administrar de una mejor manera al personal. Coinciden que es una ventaja competitiva ya que el conocer mejor al personal puede llevar a la empresa a tomar mejores decisiones. Este sistema puede ayudar a los gerentes y a los empleados a tomar mejores decisiones sobre el devenir de la empresa. La información que debe especificarse son los datos generales del personal, experiencia, documentación, sueldo, capacitaciones, incrementos, bonos, actas, faltas, evaluaciones, responsabilidades, etc. La única desventaja es el mal manejo de la información.</p>	<p>3 de 3 consideran importante contar con un sistema de información de Recursos Humanos ya que puede ayudar a tomar mejores decisiones sobre el devenir de la empresa.</p>
Comentarios o vivencias	<p>Algunos de los comentarios por parte de los entrevistados con referencia a experiencias o vivencias: El primer entrevistado llegó a tener problemas por no tener a gente calificada para despedir al personal. El segundo entrevistado comenta que la distorsión de información en las empresas se debe muchas veces a la falta de este departamento. El tercer entrevistado comenta que el haber tenido todas estas funciones en las empresas donde ha laborado le han evitado muchos problemas.</p>	<p>3 de 3 entrevistados han tenido al menos 1 experiencia por tener o no tener alguna de las funciones del departamento de Recursos Humanos.</p>

Tabla 4.3. (continuación...)

<b>¿Es necesario contar con un departamento de Recursos Humanos?</b>	
<b>EXP01</b>	Indispensable contar con un departamento de Recursos Humanos. No es correcto tener a un director funcional haciendo las labores de Recursos Humanos ya que no es lo mismo, no saben los mismo, no van a escoger igual de bien. Probablemente se fije únicamente en cosas que son operativas, que operativamente van a funcionar, pero no ve las motivaciones de las personas, crecimiento de las personas, hacia donde van, como van, etc
<b>EXP02</b>	Si es una empresa que tiende a crecer o es grande si necesita un departamento de Recursos Humanos. En una empresa pequeña no es indispensable. Un departamento de Recursos Humanos te va a proporcionar los lineamientos que necesitas en las distintas funciones, evita que cada quien vaya por su rumbo. El departamento de Recursos Humanos puede ir creciendo, no es necesario tener a una persona por cada una de las funciones. Lo que definitivamente si es grave, es que la persona que trabaja en finanzas se dedique a Recursos Humanos, es una aberración porque ni hace una cosa ni otra, además de que probablemente ni siquiera sabe de Recursos Humanos.
<b>EXP03</b>	Definitivamente, todas las empresas deben tener un departamento de Recursos Humanos ya que desempeñan funciones vitales para la empresa.

Tabla: Elaboración propia

## CONCLUSIONES

1. A lo largo de la presente investigación se logró demostrar la necesidad de un departamento de Recursos Humanos en la empresa IM. Se observaron los problemas que tienen actualmente los ingenieros que laboran en la empresa y se atribuyen a la falta de dicho departamento. Por otro lado, los expertos confirman la importancia y necesidad de un departamento debido a la actual situación de la empresa en donde el gerente de finanzas es quien lleva todo lo relacionado a Recursos Humanos. Se logró comprobar que la falta de administración del recurso humano ha provocado un gran descontento y desmotivación entre los integrantes de la misma debido al descontrol en las distintas funciones de las cuales se encarga dicho departamento, como comenta Chiavenato (2007), las empresas que tienen éxito se están transformando en organizaciones educadoras y en organizaciones del conocimiento, en las que el aprendizaje organizacional se incrementa y se desarrolla mediante procesos inteligentes de administración del conocimiento. En estas empresas, la ARH se encuentra cada vez más comprometida con el aumento del capital intelectual y una mayor aplicación de éste.
2. Dentro de las funciones más importantes que se requieren para implementar el departamento de Recursos Humando se encuentran el reclutamiento y selección de personal, inducción, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño humano y base de información de Recursos Humanos. En cuanto al reclutamiento y selección, se concluyó que la mayoría de los entrevistados ingresaron a la empresa por recomendación y sin un proceso de selección establecido. Actualmente la empresa no cuenta con un proceso de reclutamiento y selección que le ayude a elegir al candidato

adecuado para cubrir una vacante. La falta de planeación y control en dicho proceso ha ocasionado la contratación de más personal del que actualmente necesita el departamento de Aplicaciones creciendo en un 120% desde 2012, esto ha ocasionado que gran parte del personal pase semanas enteras sin trabajo siendo un gasto para la empresa, además de contar con personal que no ha logrado cumplir con las expectativas del puesto. De acuerdo a las entrevistas realizadas a los expertos de Recursos Humanos el mejor medio de reclutamiento varía dependiendo del puesto, sin embargo, si el puesto lo permite primero debe ser a través del medio interno y después externo. Como comenta Chiavenato (2007), el objetivo específico de la selección de personal es escoger y clasificar a los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización. La selección del personal es contemplada como una de las funciones más importantes dentro del departamento de Recursos Humanos, ya que tiene como finalidad encontrar a la persona idónea para la vacante, con el objetivo de adaptar lo más posible las características de la persona a dicho puesto de trabajo, con la finalidad de obtener mejores resultados para la empresa.

En cuanto a la inducción, no existe en la empresa un proceso de inducción y la información que se les proporciona en un principio es deficiente, presenta grandes vacíos en el proceso de integración de los nuevos colaboradores tales como el desconocimiento de la misión, visión, objetivos, organigrama etc..., el proceso de inducción se lleva a cabo con cierto grado de informalidad y carece de personas responsables en la empresa para ejecutar dicho proceso y transmitir la información correspondiente. Gran parte de los entrevistados consideran que la integración a la compañía hubiera sido más fácil con un proceso de inducción en donde les dieran a conocer las actividades del puesto. La

inducción es una forma de socialización del nuevo empleado con la empresa, un proceso que permite a los nuevos integrantes conocer los criterios de la organización en las distintas áreas. El incluir un manual de inducción con información general y específica de la empresa traerá consigo el beneficio de guiar e informar oportunamente a la persona contratada, antes de iniciar sus labores en el puesto. Varios entrevistados están totalmente de acuerdo con Jimenez (2013), que indica que el objetivo principal del proceso de inducción es el facilitar la adaptación e integración del nuevo trabajador a la organización y a su puesto de trabajo.

En la presente investigación se logró comprobar que la capacitación es un factor importante para el desempeño del personal. Considerando que el recurso humano juega un papel muy importante en la competitividad de las empresas es necesario realizar algunos cambios que permitan incrementar el desempeño del personal en el mundo tan globalizado en el que vivimos. Como menciona Carrillo (2009), la capacitación tiene por objeto incrementar la productividad, promover un ambiente de alta seguridad en el empleo y facilitar la supervisión del personal. Actualmente no existe en la organización un método para detectar las necesidades de capacitación ni un programa de capacitación, ésta se da únicamente cuando existe una necesidad de un cliente en los productos o servicios que no conocemos. La empresa debe entender que la capacitación no es un gasto, sino una inversión que produce en la organización un rendimiento favorable. La falta de programas de capacitación se ha visto reflejado en el aumento significativo de quejas por parte de los clientes debido a que los cursos y servicios no están cumpliendo satisfactoriamente sus necesidades. Debido a que la tecnología de los equipos y softwares avanza significativamente año con año, es necesario contar con capacitación constante y de

primera fuente, esto con la finalidad de poder enseñar y aprovechar de una mejor manera las bondades de los productos/software.

Se evidenció la importancia de la evaluación del desempeño, según los expertos y de acuerdo a Bohlander & Sherman (2001), las ventajas son mejorar el desempeño a través de la retroalimentación y tener adecuadas políticas de compensación, por tanto, es indispensable contar con un programa de evaluación del desempeño en donde se evalúe su trabajo, actitud y trato con clientes internos y externos.

Si existe un programa de evaluación de desempeño en la empresa, aunque no muy bien definido ni estructurado y no se le da seguimiento. Según las entrevistas, no existen planes de carrera, el personal desconoce totalmente cómo ha sido su desempeño a lo largo del año y no conocen los objetivos personales ni departamentales. Aunado a esto, no se realizan ajustes de sueldo en función de los resultados. Como comenta Chiavenato (2007), la evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino una herramienta, un medio, para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. El personal se siente desconcertado y desmotivado debido a la incertidumbre sobre su futuro en la empresa. Constantemente se reciben quejas por parte del personal por nunca haber conocido sus objetivos del año 2016.

Se concluyó que no existe en la empresa un sistema de información de Recursos Humanos. Los entrevistados consideran importante tener un sistema de información de Recursos Humanos, en donde se puedan documentar las aptitudes, logros, trabajo, etc. y con ellos justificar el trabajo de forma objetiva ya que como comenta Waterfield & Ramsing (1998), la información es la base del funcionamiento de toda organización.

Mientras mejor sea la información en una organización, podrá administrar mejor sus recursos. El sistema de información de Recursos Humanos me parece una herramienta indispensable, como líder del departamento me permitiría conocer mejor a mis empleados, entender un poco mejor la manera en cómo actúan. En mi opinión, el manejo de personal es la parte más complicada de mi trabajo, poco a poco he llegado a conocerlos más sin embargo me gustaría conocer un poco más acerca de su trayectoria, sus logros, su familia, etc. Considero que esta herramienta permite tomar decisiones más objetivas en todos los sentidos.

3. Como sabemos, hoy en día el factor humano es la base de las organizaciones, especialmente en empresas tan especializadas como “IM”. Como comenta Chiavenato (2007), vivimos en un mundo en el que los factores tradicionales de producción (tierra, capital y trabajo) ya no son la parte fundamental en las organizaciones, las empresas han empezado a invertir fuertemente en capital intelectual con el objeto de mejorar su ventaja competitiva, creatividad e innovación por medio de ideas. La empresa tiene una ventaja competitiva, y esa es su personal, cuenta con personal altamente calificado. Una buena administración del personal va a ayudar a la retención de dicho personal, sin embargo, la falta de ésta fomentará la rotación. El no darle la importancia correspondiente a la administración del recurso humano puede traer consecuencias negativas. La empresa está creciendo exponencialmente, es una empresa consolidada monetariamente hablando sin embargo por la parte del personal no lo está. Este proyecto de investigación me ha ayudado a darme cuenta de las oportunidades de mejora dentro de la empresa.

### **CONSIDERACIONES**

- Los costos de implementación del departamento de Recursos Humanos se especificarán en un segundo proyecto de investigación.
  
- Una vez implementado el departamento de Recursos Humanos, se debe considerar implementar los indicadores de desempeño, éstos nos van a permitir medir los resultados de cada una de las funciones del departamento con la finalidad de disminuir o eliminar tareas innecesarias, hacer uso ineficiente de los recursos, disminuir las demoras, aumentar eficiencia, etc. implementando planes de mejora. Lo que no se mide no se puede mejorar.

## REFERENCIAS

- A., A. (s.f). *Igape*. Obtenido de [http://www.bicgalicia.es/procedimientos/pdf/PG29\\_SistemaEvalDesempeno\\_castellano.pdf](http://www.bicgalicia.es/procedimientos/pdf/PG29_SistemaEvalDesempeno_castellano.pdf)
- Aguilera, R. A. (Junio de 2011). *Repositorio Institucional de la Universidad Veracruzana*. Obtenido de <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/29888/1/Alarcon%20Aguilera.pdf>
- Alarcón, V. F. (2006). *Desarrollo de sistemas de información*. Barcelona: EDICIONS UPC.
- Alles, M. (2005). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Ediciones Granica.
- Altamirano, T. C., & Vargas, M. S. (2013). *Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Repositorio Digital*. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/9444/Tesis%20CMO%20RRHH%2023%20de%20enero%20de%202013.pdf?sequence=1>
- Alvarez, D. M. (Junio de 2013). *Universidad Rafael Landívar*. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Poc-Delmy.pdf>
- Álvarez, J. M. (s.f.). *OCC Mundial*. Obtenido de <http://premiosoccmundial.org/ganadores-edicion-2015/>
- Anastasio Silverio, M. I. (Agosto de 2008). *Universidad Veracruzana*. Obtenido de [http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/28730/1/MONOGRAFIA\\_ISABEL.pdf](http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/28730/1/MONOGRAFIA_ISABEL.pdf)

Argüelles, A. Á. (27 de Agosto de 2003). *Asociación Hotelera Gastronómica de San Martín de los Andes*. Obtenido de

[http://www.smandeshoteles.com.ar/contenidos/pdf/manual\\_seguridad.pdf](http://www.smandeshoteles.com.ar/contenidos/pdf/manual_seguridad.pdf)

Arvízu, S. N., & Arreola, A. A. (2006). *Consejo nacional de educación para la vida y el trabajo*. Obtenido de

[http://bibliotecadigital.conevyt.org.mx/normateca/Documentos/Rec\\_Humanos/PR-FD-01%20Inducci%C3%B3n%2008.pdf](http://bibliotecadigital.conevyt.org.mx/normateca/Documentos/Rec_Humanos/PR-FD-01%20Inducci%C3%B3n%2008.pdf)

ASEPEYO, D. S. (Julio de 2004). *ASEPEYO*. Obtenido de

[https://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj7qCquunLAhUFuYMKHfN9B88QFggfMAE&url=https%3A%2F%2Fwww.prevenio.cat%2Fdownload.php%3Ffile%3Doficines\\_es.pdf&usg=AFQjCNGrZQuQvobjm5tl8GzrQaKY0CHIQ&sig2=b78UAILZ](https://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj7qCquunLAhUFuYMKHfN9B88QFggfMAE&url=https%3A%2F%2Fwww.prevenio.cat%2Fdownload.php%3Ffile%3Doficines_es.pdf&usg=AFQjCNGrZQuQvobjm5tl8GzrQaKY0CHIQ&sig2=b78UAILZ)

Ávila, E. Y., & Villamar, J. A. (2013). *Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador*. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/4300/1/UPS-GT000390.pdf>

Barrios, J. A. (Diciembre de 1999). *Universidad Autónoma de Nuevo León. Repositorio Académico Digital*. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/7488/1/1020129252.PDF>

Blanco, M. C., García, G. L., & Herráez, R. C. (2012). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. Editex.

Bohlander, G., & Sherman, A. (2001). *Administración de Recursos Humanos 3a ed.* México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Calidad. (13 de Enero de 2012). *Comtecol*. Obtenido de <http://www.comtecol.com/intranet/manual/docu/PROCEDIMIENTO%20DE%20INDUCCION%20DE%20PERSONAL.pdf>

Carrillo, M. J. (Diciembre de 2009). *Taller de Capacitación*. Obtenido de <http://nolycarrillo.jimdo.com/unidad-1/objetivos-y-funciones-de-la-capacitaci%C3%B3n/>

Castellanos, B., & García, M. C. (22 de Marzo de 2011). *Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.* Obtenido de [http://intranetsdis.integracionsocial.gov.co/anexos/documentos/3.3\\_proc\\_adminis\\_gestion\\_talento\\_humano/Procedimiento%20Eval.%20Desemp.pdf](http://intranetsdis.integracionsocial.gov.co/anexos/documentos/3.3_proc_adminis_gestion_talento_humano/Procedimiento%20Eval.%20Desemp.pdf)

Castellanos, B., & García, M. C. (22 de Marzo de 2011). *Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.* Obtenido de [http://intranetsdis.integracionsocial.gov.co/anexos/documentos/3.3\\_proc\\_adminis\\_gestion\\_talento\\_humano/Procedimiento%20Eval.%20Desemp.pdf](http://intranetsdis.integracionsocial.gov.co/anexos/documentos/3.3_proc_adminis_gestion_talento_humano/Procedimiento%20Eval.%20Desemp.pdf)

Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos Humanos. En I. Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

Collado, C. F., Lucio, P. B., & Hernández, R. S. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.

Corrales, A. B. (1987). *Administración de Recursos Humanos*. San José, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.

Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. Estado de México: Prentice Hall.

Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. México: Pearson Educación.

Díaz, J. M. (2007). *Seguridad e Higiene en el trabajo*. Madrid: Tébar, S.L.

Dolan, S. L., Jackson, S. E., Cabrera, R. V., & Schuler, R. S. (2007). *La gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: Mc Graw Hill.

Espinoza, P. A. (2012). *Repositorio Institucional Universidad de Cuenca*. Obtenido de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/833/1/tn220.pdf>

Finanzas, S. d. (27 de Mayo de 2008). *Secretaría de Turismo*. Obtenido de <http://www.fonaturconstructora.gob.mx/LFTAIPG/fraccionXIV/ManualCapacitacion.pdf>

Gallardo, E. G., Cruz, T. G., Fuentes, C. M., & Del Val, M. P. (2015). *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29023348003>

Gan, F., & Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: Editorial UOC.

García, R. V. (Diciembre de 2001). *Universidad Tecnológica de la Mixteca*. Obtenido de [http://jupiter.utm.mx/~tesis\\_dig/7414.pdf](http://jupiter.utm.mx/~tesis_dig/7414.pdf)

González, J. L. (28 de Abril de 2006). *Gobierno del Estado de Nayarit*. Obtenido de <http://www.hacienda-nayarit.gob.mx/documentos/procedimientos/proc/54.pdf>

González, S. D., & Ventura, B. E. (2008). *Recursos Humanos*. Madrid: Ediciones Paraninfo.

Guillén, M. d. (2003). *La Gestión Empresarial*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Heredero, C. d., Agius, J. L., Romero, S. M.-R., Salgado, S. M., Navarro, A. M., & Sánchez, J. N.

(2006). *Dirección y gestión de los sistemas de información de la empresa*. Madrid: ESIC Editorial.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación. Cuarta Edición*. México: McGraw-Hill.

Hexagon Manufacturing Intelligence. (s.f.). Obtenido de

[http://www.hexagonmetrology.com.mx/Valores-empresariales\\_646.htm#Vs4BJ3195D8](http://www.hexagonmetrology.com.mx/Valores-empresariales_646.htm#Vs4BJ3195D8)

Jimenez, T. E. (2013). *Universidad Politécnica Salesiana Ecuador*. Obtenido de

<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5618/1/UPS-CT002792.pdf>

Leonett, D., & Méndez, O. (Abril de 2005). *Repositorio Institucional de la Universidad de Oriente*.

Obtenido de [http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/663/1/TESIS-658.314\\_L524\\_01.pdf](http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/663/1/TESIS-658.314_L524_01.pdf)

Ley Federal del trabajo. (12 de Junio de 2015). *Cámara de diputados*. Obtenido de

[http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125\\_120615.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_120615.pdf)

Lisa, A. R. (1988). *Seguridad e Higiene en el trabajo*. Barcelona: Marcombo, S.A.

López Nebot, M. J. (1999). *La selección de personal*. FUND. CONFEMETAL.

Marques, M. P. (2001). *Universidad Complutense. Biblioteca*. Obtenido de

<http://biblioteca.ucm.es/tesis/cee/ucm-t25237.pdf>

Molina, J. R. (16 de 05 de 2011). *Universidad Veracruzana*. Obtenido de

<http://www.uv.mx/orgmet/files/2012/12/arh-ge-p-011.pdf>

Navarrete Arvízu , S., & Abúndez Arreola , A. (s.f.). *Consejo Nacional de educación para la vida y el trabajo*. Obtenido de

[http://bibliotecadigital.conevyt.org.mx/normateca/Documentos/Rec\\_Humanos/PR-FD-01%20Inducci%C3%B3n%2008.pdf](http://bibliotecadigital.conevyt.org.mx/normateca/Documentos/Rec_Humanos/PR-FD-01%20Inducci%C3%B3n%2008.pdf)

Noe, R. M. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Estado de México: Pearson Educación.

Núñez, A. M. (21 de Agosto de 2002). *Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo*. Editorial Trillas. Obtenido de

[http://biblioteca.itson.mx/dac\\_new/tesis/717\\_urias\\_priscila.pdf](http://biblioteca.itson.mx/dac_new/tesis/717_urias_priscila.pdf)

Oltra Comorera, V., Curós Vilá, M., Díaz Cuevas, C., Rodríguez-Serrano, J., Teba Nuez, R., & Tejero Lorenzo, J. (2005). *Desarrollo del factor humano*. Barcelona: Editorial UOC.

Pinilla, N. A. (2008). *Centros de Documentación e Información Municipal*. Obtenido de [http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/a6705%20-%20indicadores%20de%20gesti%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos%20en%20laboratorios%20biogen%20s.a%20\(p%C3%A1g%2050%20-%20331%20kb\).pdf](http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/a6705%20-%20indicadores%20de%20gesti%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos%20en%20laboratorios%20biogen%20s.a%20(p%C3%A1g%2050%20-%20331%20kb).pdf)

Ponce Reyes, A. (2004). *Administración de Personal Sueldos y salarios*. Ciudad de México: LIMUSA, S.A. de C.V.

Ponce, A. R. (2004). *Administración de Personal Sueldos y Salarios*. Mexico, D.F.: LIMUSA Noriega Editores.

*Premio OCCMundial de Recursos Humanos*. (s.f.). Obtenido de <http://premiosoccmundial.org/ganadores-edicion-2014/>

*Premio OCCMundial de Recursos Humanos.* (2014). Obtenido de <http://premiosoccmundial.org/ganadores-edicion-2015/>

Quintero, M. E. (9 de Mayo de 2015). *Universidad Nacional Abierta y a Distancia.* Obtenido de [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102030/ENCUENTRO\\_TUTORIAL\\_09-05-2014/Indicadores%20de%20Gestin%20Humana.pdf](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102030/ENCUENTRO_TUTORIAL_09-05-2014/Indicadores%20de%20Gestin%20Humana.pdf)

Reglamento de la ley federal de protección de dato. (21 de 12 de 2011). *Cámara de diputados.* Obtenido de [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/Reg\\_LFPDPPP.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/Reg_LFPDPPP.pdf)

Rodríguez, M. V. (Mayo de 2012). *Universidad de las Fuerzas Armadas.* Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/6333/1/T-ESPE-034984.pdf>

Rodríguez-Serrano, J. C. (2004). *El modelo de gestión de recursos humanos.* Barcelona: UOC.

Sánchez, L. N. (Abril de 2008). *Repositorio Electrónico del Instituto Politécnico Nacional.* Obtenido de <http://itzamna.bnct.ipn.mx/dspace/bitstream/123456789/4210/1/SATISFLABORAL.pdf>

Segura, J. S., & Barba, M. A. (26 de Abril de 2010). *Sistema de Información Científica Redalyc.* Obtenido de Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal: <http://www.redalyc.org/pdf/2743/274324369007.pdf>

Siliceo, A. (2006). *Capacitación y Desarrollo de Personal.* México, Distrito Federal: Editorial Limusa.

Soledispa, J. L., & Lozano, G. V. (2010). *Escuela Superior Politécnica del Litoral.* Obtenido de <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/21720/1/TESIS%20INDICADO%20RES%20DE%20GESTION.pdf>

Ubidia, P. H. (Marzo de 2008). *Universidad de las fuerzas armadas*. Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1812/1/T-ESPE-017044.pdf>

Valenzuela, B., & Pacheco, M. O. (2004). *Análisis de Puestos de Trabajo*. Sonora: USON.

Vargas, C. J. (2009). *Universidad de LaSalle Repositorio Institucional*. Obtenido de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3257/T11.09%20S57p.pdf?sequence=1>

Vazquez, M. E. (Agosto de 2014). *Universidad Tecnológica de Querétaro*. Obtenido de <http://www.uteq.edu.mx/tesis/AR/0583.pdf>

Vazquez, M. E. (Agosto de 2014). *Universidad Tecnológica de Querétaro*. Obtenido de <http://www.uteq.edu.mx/tesis/AR/0583.pdf>

Vela, A. M. (2006). *Dirección práctica de recursos humanos*. Madrid: ESIC Editorial.

Velásquez, A. R. (13 de 10 de 2011). *Universidad Veracruzana*. Obtenido de <http://www.uv.mx/orgmet/files/2012/12/arh-i-p-011.pdf>

Ventura, B. E. (2012). *Operaciones Administrativas de Recursos Humanos*. Madrid: Ediciones Paraninfo, SA.

Villegas, j. M. (1998). *Administración de Personal*. Caracas: Ediciones Vegas.

VV, A. (2008). *Selección de Personal*. Málaga: Editorial Vértice.

Waterfield, C., & Ramsing, N. (Febrero de 1998). *Rural Finance & Investment* . Obtenido de [http://www.ruralfinanceandinvestment.org/sites/default/files/1126183533861\\_management\\_information\\_systems\\_for\\_MFIs\\_\\_handbook\\_\\_ES\\_.pdf](http://www.ruralfinanceandinvestment.org/sites/default/files/1126183533861_management_information_systems_for_MFIs__handbook__ES_.pdf)

Wug, M. V. (Octubre de 2006). *USAC Tricentenario Universidad de San Carlos de Guatemala*.

Obtenido de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_1823.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_1823.pdf)

## **APÉNDICES**

## APÉNDICE A

### A.1. Guía entrevista- Expertos de Recursos Humanos

#### *Descripción y análisis de cargos*

- a) ¿Considera importante y necesario que cada empleado cuente con una descripción y análisis de cargos? ¿Éste debe ser por escrito?
- b) En caso de ser afirmativo ¿Cuáles son algunos de los problemas que se podrían presentar por no contar con una descripción y análisis de cargos?
- c) ¿Qué información considera que es relevante y necesaria en una descripción y análisis de cargos?
- d) ¿Conoce usted y sus empleados los objetivos organizacionales? ¿Considera que las actividades que desempeña cada empleado deben estar alineadas con los objetivos organizacionales?
- e) ¿Qué tanto afecta a la empresa o al empleado el que se realicen tareas que no están dentro de la descripción de puestos?
- f) ¿Es indispensable contar con ciertos requisitos intelectuales como la instrucción básica, experiencia básica, aptitudes, adaptabilidad al puesto e iniciativa para cubrir algún puesto de trabajo dentro de la organización?

#### *Reclutamiento*

- a) ¿Cuál considera que es el mejor medio de reclutamiento? ¿Por qué?
  - Reclutamiento interno (ascendidos de forma vertical, transferidos e forma horizontal o transferidos con promoción.
  - Reclutamiento externo

- Reclutamiento mixto
- b) ¿En qué casos es conveniente hacer reclutamiento interno, externo o mixto?
- c) ¿Cuál considera que es la mejor técnica de reclutamiento externo? ¿Por qué?
- Recomendación
  - Carteles
  - Anuncios
  - Conferencias
  - Agencias de reclutamiento
  - Bolsas de trabajo
  - Otro

#### *Selección*

- a) ¿Considera necesaria la existencia de un proceso de selección de personal en la empresa? ¿Para qué sirve o cual es el objetivo?
- b) ¿Qué técnicas de selección considera que funcionan mejor? ¿Por qué?
- Investigación de información biográfica (solicitud de empleo y currículum vitae)
  - Entrevista de selección
  - Pruebas de personalidad, psicométricas y de conocimientos
  - Investigación de antecedentes y referencias
  - Examen médico
  - ¿Alguna otra que usted sugiera?
- c) ¿Cuáles son algunos de los problemas que se podrían presentar por no contar con un proceso de selección?
- d) Considera que la contratación debe hacerse basándose en competencias:

- Técnicas (conocimientos)
  - Genéricas (trabajo en equipo, innovador, compromiso, solución de problemas, toma de decisiones, etc.)
  - Competencias técnicas y genéricas
- e) ¿Cuándo es necesario contratar en base a competencias técnicas y cuando en base a competencias genéricas?

*Inducción*

- a) ¿Considera necesario que la empresa cuente con un proceso de inducción para el personal de recién ingreso? ¿Por qué?
- b) ¿Considera necesario suministrarle al personal de nuevo ingreso alguna guía, instructivo o documento con la orientación general de la empresa (historia, misión, visión, valores, objetivos, productos y servicios, entre otros)?
- c) ¿Considera necesario suministrarle al personal de nuevo ingreso alguna guía, instructivo o documento con la orientación específica de la empresa (organigrama, manual de funciones, flujograma de procedimientos, normas de seguridad entre otros)?
- d) ¿Considera importante una presentación formal por parte del jefe inmediato con el resto de los compañeros?
- e) ¿Considera que el proceso de inducción facilita al personal de nuevo ingreso la integración a la compañía?
- f) ¿Cuáles podrían ser algunas de las consecuencias negativas de no contar con un proceso de inducción?

*Evaluación de desempeño*

- a) De acuerdo al giro de la empresa (departamento de aplicaciones) ¿Cuál considera debe ser el método de evaluación más apropiado?
- b) ¿Considera importante tener en la empresa un sistema de evaluación del desempeño? ¿Porque?
- c) ¿Qué considera que debe medirse en la evaluación del desempeño?
- d) ¿Cada cuando considera que debe realizarse la evaluación de desempeño?
- e) ¿Cuál considera es el principal objetivo de la evaluación de desempeño?
- f) ¿Quién considera que debe ser el encargado de aplicar la evaluación de desempeño dentro de la organización?
- g) ¿Considera que la evaluación del desempeño es de beneficio para la formación y crecimiento de la empresa y del empleado?

*Capacitación y desarrollo*

- a) ¿Qué método considera como el mejor para identificar las necesidades de capacitación?
  - Evaluación del desempeño
  - Observación
  - Cuestionarios
  - Solicitud de supervisores y gerentes
  - Entrevistas con supervisores y gerentes
  - Reuniones interdepartamentales
  - Exámenes

- Informes periódicos de la empresa (muestran las deficiencias observadas y que surgen como consecuencia de la falta de entrenamiento)
  - No existe ningún medio
- b) ¿Algún método que usted conozca o haya aplicado?
- c) ¿Considera importante contar con un programa de capacitación?
- d) ¿Cada cuánto tiempo considera que el empleado debe recibir capacitación?
- e) ¿Considera que las capacitaciones deben contemplar competencias tanto genéricas como técnicas?
- f) ¿Alguna otra competencia de otro tipo (administrativas, de cultura, trato al cliente, etc.)?

#### *Higiene y seguridad*

- a) ¿Considera importante contar con medidas documentadas de seguridad e higiene laboral dentro de las oficinas? ¿Por qué?
- b) En caso de ser afirmativo, ¿Qué instrumentos debe utilizar la empresa para mostrar las medidas de seguridad e higiene?
- Manual
  - Reglamento
  - Folletos
  - Avisos
  - Otro
- c) ¿Qué problemas traería el no tener un extintor, botiquín de primeros auxilios, alarmas contra incendios, detectores de humo, etc.?

- d) ¿Considera importante que la empresa provea equipo de protección individual (cascos, zapatos de seguridad, lentes, etc.) acorde a sus labores?
- e) ¿En qué considera que se beneficia la empresa/empleador al contar con medidas de seguridad e higiene laboral?
- Reducción del tiempo perdido por interrupción
  - Evitar la repetición de accidentes
  - Reducir los costos relacionados a lesiones
  - Reducir los costos relacionados a daños a la propiedad
  - Ambiente laboral con las condiciones adecuadas para la productividad
- f) ¿Cuáles cree que son algunos de los efectos negativos que se tienen al no contar con medidas de seguridad e higiene dentro de la empresa?

*Sistema de información de Recursos Humanos*

- a) ¿Considera importante que la empresa cuente con un sistema de información de Recursos Humanos? ¿Por qué?
- b) ¿Considera que un buen sistema de información de Recursos Humanos permite administrar de una mejor manera el recurso humano dentro de la organización?
- c) ¿Considera que la información es una ventaja competitiva? ¿Por qué?
- d) ¿Considera que un sistema de información de Recursos Humanos puede ayudar a los gerentes y a los empleados a tomar decisiones efectivas respecto al devenir de la empresa? ¿Por qué?
- e) ¿Qué beneficios considera que puede tener un sistema de información de Recursos Humanos? (ascensos, justificar necesidades de capacitación, prestaciones, etc.)

- f) ¿Qué información considera debe especificarse en un sistema de información de Recursos Humanos?
- g) ¿Qué desventajas puede traer el tener un sistema de información de Recursos Humanos?
- h) ¿Tiene algún comentario o vivencia que haya tenido por tener o no tener en cierta medida alguno de los instrumentos antes mencionados?

## **A.2. Guía entrevista- IM**

### *Descripción y análisis de cargos*

- a) ¿Tiene pleno conocimiento sobre las actividades que debe desempeñar en su puesto de trabajo?
- b) ¿Tiene por escrito la descripción de las actividades de su puesto de trabajo?
- c) ¿Tiene conocimiento sobre lo que es un objetivo organizacional? ¿Considera que las actividades que desempeña están alineadas con los objetivos organizacionales?
- d) ¿Considera indispensable contar con ciertos requisitos intelectuales como la instrucción básica, experiencia básica, aptitudes, adaptabilidad al puesto e iniciativa para cubrir su puesto de trabajo?
- e) ¿Realiza tareas o actividades que no tienen relación con su puesto de trabajo?
- f) ¿Considera que el tener una descripción de las actividades de su puesto puede traer ventajas o desventajas?

### *Reclutamiento*

- a) ¿Cómo fue la incorporación a su cargo actual?
  - Incorporación directa al cargo
  - Transferencia

- Ascensos

b) ¿Cuál fue la técnica de reclutamiento utilizado para atraerlo a la empresa?

- Recomendación
- Carteles
- Anuncios
- Conferencias
- Agencias de reclutamiento
- Bolsas de trabajo
- Otro

### *Selección*

a) ¿Conoce usted de la existencia de un proceso de selección de personal en la empresa?

b) ¿Cuáles fueron las técnicas que utilizaron en su proceso de selección?

- Investigación de información biográfica (solicitud de empleo y currículum vitae)
- Entrevista de selección
- Pruebas de personalidad, psicométricas y de conocimientos
- Investigación de antecedentes y referencias
- Examen médico

c) ¿La selección de personal está enfocada a la contratación de personal con las competencias técnicas y genéricas requeridas por el puesto?

d) Considera que la mejor contratación debe hacerse en base a:

- Competencias técnicas (conocimientos)

- Competencias genéricas (Trabajo en equipo, innovador, compromiso, solución de problemas, toma de decisiones, etc.)
  - Competencias técnicas y competencias genéricas
- e) ¿Cuáles son las competencias técnicas o genéricas que considera deben tomarse en cuenta al momento de la selección?

### *Inducción*

- a) ¿Cuentan en su empresa con un proceso de inducción para el personal de recién ingreso?
- b) ¿Se le suministró alguna guía, instructivo o documento con la orientación general de la empresa (historia, misión, visión, valores, objetivos, productos y servicios, entre otros)?
- c) ¿Se le suministró alguna guía, instructivo o documento con la orientación específica de la empresa (organigrama, manual de funciones, flujograma de procedimientos, normas de seguridad, entre otros)?
- d) ¿El jefe inmediato le hizo una presentación formal con el resto de los compañeros?
- e) ¿Considera que su integración a la compañía hubiera sido más fácil con un proceso de inducción?
- f) ¿Para qué considera que le sirvió el proceso de inducción?

### *Evaluación de desempeño*

- a) ¿En la empresa donde labora existe algún método o sistema para evaluar su desempeño o el de su personal?
- b) En caso afirmativo. ¿Cada cuando se realiza la evaluación de desempeño?

c) ¿Cuál considera es el objetivo de la evaluación de desempeño dentro de su organización?

- Mejoramiento del desempeño
- Compensaciones (aumento de sueldo y/o bonos)
- Decisiones de ubicación (transferencias, ascensos o despidos)
- Necesidades de capacitación y desarrollo
- Planificación de carrera
- Reconocer errores en el diseño de puesto
- Reconocimientos
- Retroalimentación
- Otros

d) ¿Quién es el encargado de aplicar la evaluación de desempeño dentro de la organización?

- Recursos Humanos
- Jefe inmediato
- El mismo trabajador (autoevaluación)
- Sus subordinados
- Comité de evaluación
- Compañeros de trabajo
- Todos conjuntamente (360°)

e) ¿Recibe retroalimentación sobre su evaluación de desempeño?

f) ¿Durante el proceso de comunicación de resultados le dan a conocer planes de mejora?

- g) En caso de ser afirmativo ¿Se le da seguimiento a estos planes de mejora?
- h) ¿Cada cuando considera se debe realizar la evaluación de desempeño?
- i) ¿Considera que la evaluación del desempeño es de beneficio para su formación y crecimiento?

*Capacitación y desarrollo*

- a) ¿Qué medios utiliza la organización para identificar las necesidades de capacitación?
  - Evaluación del desempeño
  - Observación
  - Cuestionarios
  - Solicitud de supervisores y gerentes
  - Entrevistas con supervisores y gerentes
  - Reuniones interdepartamentales
  - Exámenes
  - Informes periódicos de la empresa (muestran las deficiencias observadas y que surgen como consecuencia de la falta de entrenamiento)
  - No existe ningún medio
- b) ¿Cuenta con un programa de capacitación?
- c) ¿La capacitación contempla las competencias técnicas y genéricas que se requieren en el puesto de trabajo?
- d) ¿Cada cuánto tiempo recibe una capacitación?
- e) ¿Considera importante tener un programa de capacitación?

- f) ¿Considera que le hace falta capacitación para poder desempeñar su trabajo de una mejor manera?
- g) ¿Nota alguna diferencia entre tener o no capacitación? ¿Cuál?

*Higiene y seguridad*

- b) ¿Conoce medidas documentadas de seguridad e higiene laboral dentro de las oficinas?
- c) En caso de ser afirmativo, ¿Qué instrumentos utiliza la empresa para mostrar las medidas de seguridad e higiene?
- Manual
  - Reglamento
  - Folletos
  - Avisos
  - Otro
- d) ¿Considera que el trabajo que realiza posee muchos riesgos?
- e) ¿Le han comunicado alguna vez las medidas de seguridad e higiene que debe seguir durante la realización de su trabajo?
- f) ¿Cuenta con el equipo de seguridad correspondiente dentro de las instalaciones de la empresa (extintor, botiquín de primeros auxilios, alarmas contra incendios, detectores de humo, etc.)?
- g) ¿Le provee la empresa equipo de protección individual (casco, zapatos de seguridad, lentes, etc.) acorde a sus labores?
- h) ¿En qué considera que se beneficia la empresa al contar con medidas de seguridad e higiene laboral?
- Reducción del tiempo perdido por interrupción

- Evitar la repetición de accidentes
  - Reducir los costos relacionados a lesiones
  - Reducir los costos relacionados a daños a la propiedad
  - Ambiente laboral con las condiciones adecuadas para la productividad
- f) ¿Considera importante tener una política de higiene y seguridad en la empresa?  
¿Por qué?
- g) ¿Alguna vez ha tenido/conocido de algún incidente o accidente debido a la falta de medidas de higiene y seguridad dentro de la empresa?

*Sistema de información de Recursos Humanos*

- a) ¿Sabe que es un sistema de información de Recursos Humanos?
- b) ¿Considera importante que la empresa cuente con un sistema de información de Recursos Humano?
- c) ¿Existe en la organización donde labora algún sistema de información de Recursos Humanos?
- d) ¿Considera que un sistema de información de Recursos Humanos puede ayudar a los gerentes y a los empleados a tomar decisiones efectivas respecto al devenir de la empresa?
- e) ¿Qué información le sería útil poder ver en el sistema de información de Recursos Humanos de la empresa donde labora?
- f) ¿Conoce algún beneficio que pueda traer el tener un sistema de información de Recursos Humanos? (ascensos, justificar necesidades de capacitación, prestaciones, etc.)
- g) Desventaja de tener un sistema de información de Recursos Humanos.

- h) ¿Tiene algún comentario o vivencia que haya tenido por tener o no tener en cierta medida alguno de los instrumentos antes mencionados?

## APÉNDICE B

### RESULTADOS ENTREVISTAS

A continuación, se muestran los resultados de las entrevistas realizadas al personal de “IM”, estos resultados se muestran por cada una de las funciones del departamento de RH y por entrevistado.

Tabla B.1.

#### *Resultados de las entrevistas realizadas al personal de “IM”*

Entrevistado	Descripción y análisis de puestos
E01	Si tiene pleno conocimiento sobre las actividades que debe desempeñar, estas actividades las tiene por escrito sin embargo en ocasiones si realiza tareas que no le corresponden. Las actividades que desempeña si están alineados con los objetivos organizacionales. Se requieren ciertas aptitudes para desempeñar su puesto de trabajo. Considera como ventaja el tener una descripción de puestos ya que permite delimitar lo que le corresponde hacer.
E02	No tiene pleno conocimiento sobre las actividades que debe desempeñar en su puesto de trabajo, sin embargo considera muy importante contar con una descripción de cargos por escrito. Algunos de los problemas que considera que puede llegar a tener son las actividades repetidas o que la persona deje de hacer cosas importantes y le dedique tiempo a otras cosas que no son tan importantes. Debe especificarse el alcance y las prioridades del puesto. No tiene conocimiento sobre los objetivos organizacionales. Comenta que si se necesitan algunos requisitos para el puesto de trabajo que actualmente ocupa.
E03	No tiene total conocimiento de las actividades que debe desempeñar en su puesto de trabajo, en el contrato vienen algunas de las actividades, pero como tal no es una descripción de puestos. No conoce el objetivo organizacional. Considera que es indispensable contar con algunos requisitos para desempeñar su puesto de trabajo. No sabe si desempeña actividades fuera de las asignadas ya que no cuenta con una descripción de puestos. Es una desventaja no contar con esta descripción ya que puede estar realizando actividades que no le corresponden y puede llegar a descuidar actividades que le pertenecen. Si considera importante tener un esquema organizacional donde se muestren las funciones, responsabilidades y derechos de cada empleado para evitar saltar jerarquías y saber con quién dirigirse.
E04	Si hay una descripción de puestos, en el contrato viene especificado. Si lo tiene por escrito. No conoce los objetivos organizacionales por lo que no sabe si sus actividades están alineadas con dichos objetivos. Uno de los principales requisitos es la carrera ya que deben de tener conocimientos de geometría, matemáticas, etc. en cuanto a aptitudes, el manejo con las personas, autocontrol, ingenio y proactividad. No realiza tareas que no están dentro de la descripción de puestos. Considera que es una ventaja tener la descripción de puestos ya que sirve como respaldo para justificar que estas cumpliendo las actividades asignadas.
E05	Si tiene conocimiento sobre las actividades que debe desempeñar en su puesto de trabajo, las tiene por escrito. No conoce el objetivo organizacional por lo que no sabe si sus actividades están alienadas con los objetivos. Considera que se necesitan de ciertas habilidades y capacidades para llevar a cabo el puesto en el que se encuentra. En ocasiones si realiza actividades que no se encuentran en su descripción de puestos. La ventaja de tener una descripción de puestos es que todo es más objetivo, una desventaja es que puede haber gente que no hace ciertas cosas porque no están indicadas y entonces se vuelve una limitante.
E06	Tiene una pequeña descripción de su cargo en la que menciona de forma muy general las actividades que debe desempeñar. No tiene conocimiento sobre el objetivo organizacional de la empresa por lo que desconoce si las actividades que desempeña están alineadas con dichos objetivos. Si considera que se necesitan ciertos requisitos y aptitudes para cubrir su puesto de trabajo. En ocasiones si realiza tareas que no tienen relación con su puesto de trabajo. El tener una descripción de actividades puede traer ventajas ya que permite al empleado conocer su rol y actividades dentro de la organización, evita duplicar u omitir tareas.

Tabla B.1. (continuación...)

Entrevistado	Reclutamiento
E01	Se incorporó directamente al puesto de trabajo e ingresó a través de recomendación.
E02	Se incorporó directamente al puesto de trabajo e ingresó a través de una agencia.
E03	Se incorporó directamente al puesto de trabajo e ingresó a través de recomendación.
E04	Se incorporó directamente al puesto de trabajo e ingresó a través de recomendación.
E05	Se incorporó directamente al puesto de trabajo e ingresó a través de recomendación.
E06	Se incorporó directamente al puesto de trabajo e ingresó a través de recomendación.

Tabla B.1. (continuación...)

Entrevistado	Selección de Personal
E01	No existe en la empresa un proceso de selección establecido. Su proceso de selección fue a través de una entrevista, un examen de conocimientos y entrega de documentación. Considera que la selección de personal en la empresa se basa en competencias genéricas y técnicas, entre ellas trabajo en equipo, responsabilidad, conocimientos en metrología y entendimiento de manejo de software.
E02	No conoce la existencia de un proceso de selección de personal. Para ingresar a la compañía le hicieron una entrevista, pruebas psicométricas y entrega de papelería. Comenta que la selección de personal en la empresa se basa únicamente en competencias técnicas, considera que las genéricas también son importantes sin embargo le dan más valor a las técnicas. Para el puesto que actualmente ocupa se necesitan conocimientos acerca de metrología y de equipos de medición.
E03	Tiene una vaga idea sobre el proceso de selección. Para ingresar le realizaron una entrevista, exámenes psicométricos, entrega de documentación y examen de conocimientos. La selección de personal dentro de la empresa se realiza únicamente con base en competencias técnicas. Considera que la selección debe hacerse con base en competencias técnicas y genéricas, entre ellas trabajo en equipo, comunicación y proactividad.
E04	No conoce el proceso de selección. En cuanto a las técnicas de selección, le hicieron una entrevista en inglés y español, examen de conocimientos, exámenes psicométricos y entrega de documentación. La selección de personal se basa únicamente en competencias técnicas sin embargo considera que debe hacerse también considerando las competencias genéricas. Considera que se deberían de dar 6 meses de prueba a cada persona que entre a la compañía para evaluar si cumple con las competencias genéricas que la empresa requiere.
E05	No conoce la existencia de un proceso de selección de personal. Al contratarlo le pidieron el currículum, le hicieron una entrevista y entregó papelería. La selección de personal en la empresa se basa en competencias técnicas únicamente. El considera que es correcto hacer la contratación únicamente basándose en competencias técnicas ya que las genéricas se pueden adquirir más fácilmente. Para desempeñar el puesto de trabajo es importante el manejo de softwares, metrología avanzada y principio de funcionamiento de los equipos.
E06	No conoce sobre la existencia de un proceso de selección dentro de la empresa. Las técnicas que utilizaron fue únicamente una entrevista y entrega de documentación. La selección de personal en la compañía se enfoca únicamente en las competencias técnicas sin embargo considera que se debería de contratar también con base en competencias genéricas ya que hoy en día es lo que hacen las grandes empresas. Algunas de las competencias genéricas que se deben considerar son: trabajo en equipo, responsabilidad, tolerancia, proactividad y organización.

Tabla B.1. (continuación...)

Entrevistado	Inducción
E01	No existe en la empresa un proceso de inducción definido. Si se le suministró la información general de la empresa, sin embargo, no se le suministró información específica de su puesto de trabajo. Al principio le fue un tanto complicada la integración a la empresa por lo que considera indispensable un proceso de inducción.
E02	En la empresa no existe un proceso de inducción, no se le suministró ninguna guía específica ni general de la empresa. El jefe inmediato si lo presentó con sus compañeros. Considera que la integración a la compañía hubiera sido más fácil con un proceso de inducción en donde le dieran a conocer las actividades del puesto
E03	No existe un proceso de inducción. Considera muy importante un proceso de inducción en donde se muestren las distintas áreas, políticas, normas, visión, misión, metas, puestos, jerarquías, descripción de puestos, este proceso debería de durar aproximadamente 1 semana. Una vez que se termina el proceso de inducción, la empresa empieza a trabajar en tu plan de trabajo. No se le proporcionó la información general ni específica de la empresa. Le fue complicado ya que hasta la fecha no sabe con quién dirigirse para ciertos temas. Si tuvo una presentación formal con los compañeros de trabajo, pero falta por conocer a muchos. Algo que si hace la empresa es que al momento en que va a ingresar una nueva persona, se envía un correo con las funciones a desempeñar.
E04	No tuvo un proceso de inducción como tal. No se le suministró ninguna guía con la información general y específica de la empresa. Considera que si le hubiera sido funcional tener claro la estructura y los objetivos de la empresa. Comenta que le hace falta cierto orden a la empresa. No existe un sistema de gestión en la compañía, no hay procedimientos, políticas, ni documentación de cómo manejar los proyectos, esto ha traído muchos conflictos de intereses ya que no están definidas muchas cosas. El jefe inmediato le hizo una presentación con sus compañeros locales. Un proceso de inducción le hubiera ayudado bastante ya que después de año y medio de trabajar en la empresa cree apenas conocer las actividades que desempeña cada persona en la organización.
E05	Desconoce el proceso de inducción dentro de la empresa. No se le proporcionó una guía con la información básica de la empresa únicamente con la información general. Le es muy importante tener una directriz para poder alinearlo con los objetivos. Comenta que muchas veces uno cree que se está desempeñando de una buena forma, pero la empresa quiere que te desempeñes de otra forma. El jefe inmediato no le hizo una presentación con los demás compañeros. No le parece indispensable la inducción en el sentido de las actividades sin embargo si le hubiera facilitado el trabajo si le hubieran dado a conocer las políticas y los objetivos.
E06	No existe un proceso de inducción en la empresa. No se le suministró ningún documento con la información general ni con la información específica de la empresa. Hasta la fecha no conoce las políticas de la empresa. El jefe inmediato lo presentó con algunos de los compañeros. Si considera que le hubiera sido más fácil la integración a la empresa con un proceso de inducción ya que hasta la fecha muchas veces no sabe con quién tratar algunos temas.

Tabla B.1. (continuación...)

Entrevistado	Evaluación de desempeño
E01	Si cuenta con una evaluación de desempeño cada año sin embargo por el giro de la empresa considera que debe hacerse cada 6 meses. Considera que la finalidad de la evaluación de desempeño es únicamente para asegurar la calidad frente al cliente. La encuesta es aplicada por su jefe inmediato y solo hay retroalimentación si la solicita sin embargo no le dan planes de mejora. La evaluación de desempeño es benéfica tanto para la organización como para el empleado.
E02	No existe un método de evaluación de desempeño en la empresa. Considera que es importante porque se tiene que evaluar si uno está haciendo bien las cosas o de qué manera está progresando. Se debe hacer cada 3 meses, pero si fuera mensual estaría excelente. Es de beneficio para el empleado y para la empresa.
E03	Si existe un método de evaluación de desempeño, un poco deficiente, pero si lo hay. Éste se realiza cada año sin embargo considera que debe realizarse cada 6 meses, en enero la implementación de las metas, a medio año hacer un feedback para revisar que metas alcanzaste y cuáles no y al final del año otro feedback acompañado de una calificación para conocer si eres acreedor a un aumento. El objetivo de la evaluación en la empresa es la retroalimentación acompañado de un aumento de sueldo, además de que es el momento de expresar las necesidades de cada quien. Su jefe es quien realiza la evaluación. Si recibe retroalimentación sobre sus debilidades y fortalezas sin embargo no se le da un plan de mejora. Considera que es de beneficio para la empresa y la organización.
E04	Si existe un método de evaluación de desempeño, en teoría debe hacerse cada 6 meses sin embargo se la han hecho una vez en el año y medio que lleva laborando en la empresa. El objetivo de la evaluación es para conocer donde está la persona en cuanto a conocimientos y que tanto le falta por saber, al jefe inmediato le ayuda a conocer que tanto se han cumplido los objetivos del personal y en base a eso tomar decisiones sobre aumentos de sueldo. No se tiene un plan de carrera como tal. La evaluación la aplica la coordinadora y el gerente de aplicaciones. Si hay retroalimentación siempre y cuando la pida, tuvo un aumento de sueldo y aún está pendiente una retroalimentación sobre el porcentaje que se le aumentó. Más que un plan de mejora se le dio un plan de trabajo para alcanzar los objetivos. Considera que la evaluación debe hacerse cada 6 meses. Es de beneficio tanto para la organización como para la persona, ya que muestra que la empresa si está interesado en el personal, al empleado le ayuda para mejorar en los distintos ámbitos. Mientras mejor realice el trabajo la empresa va a lograr sus objetivos más fácilmente.
E05	Si existe un método para evaluar el desempeño, en la evaluación que hacen no le es posible ver numéricamente el avance de sus objetivos. Considera que debe realizarse un gantt en el que se puedan ver los avances de los objetivos propuestos cada medio año. El objetivo de la evaluación de desempeño es encontrar las áreas de mejora. El encargado de aplicar la evaluación es el jefe y por el momento no ha recibido retroalimentación. El contar con una evaluación de desempeño es de beneficio para la empresa y para el personal
E06	No conoce de la existencia de un método de evaluación de desempeño en la empresa, nunca le han aplicado una evaluación sin embargo si lo considera indispensable ya que es la forma de saber si el empleado está haciendo bien las cosas o no.

Tabla B.1. (continuación...)

Entrevistado	Capacitación y desarrollo
E01	<p>Recibe capacitación cada vez que un cliente pide algo que ningún ingeniero sabe. No existe un programa de capacitación. Las capacitaciones se enfocan únicamente en competencias técnicas sin embargo le interesa recibir capacitación sobre las competencias genéricas. Este año únicamente ha recibido una capacitación, es algo espontáneo. Considera que le hace falta capacitación para poder desempeñar su trabajo de una mejor manera y evitar afectar al cliente.</p>
E02	<p>No hay un método para detectar las necesidades de capacitación. Hay una matriz en donde se registran los cursos que cada quien ha recibido sin embargo no especifica el nivel de cada persona. No cuenta con un programa de capacitación. Las capacitaciones que ha recibido contemplan únicamente las competencias técnicas. Las capacitaciones que ha tomado dependen de las necesidades de los clientes. Considera muy importante tener un programa de capacitación. El no tener capacitación afecta su desempeño frente al cliente.</p>
E03	<p>No hay un método para detectar las necesidades de capacitación y esto ha causado muchos problemas con los clientes ya que se dan cuenta del dominio del instructor. No hay un programa de capacitación, la herramienta más fuerte en la empresa es la auto capacitación, es una buena herramienta si eres proactivo, pero es una pérdida de tiempo porque ya muchos lo saben y hay que investigarlo nuevamente, muchas veces no sabe quién es el experto o donde encontrar la información. La capacitación que le da la empresa abarca únicamente competencias técnicas, no hay cursos conductuales. No hay un plan de cada cuando debe recibir capacitación sin embargo considera importante tener un estimado de las capacitaciones que va a recibir en el año. Si le hace falta capacitación para desempeñar de una mejor manera el trabajo, ya que el cliente sabe cuándo el instructor domina o no el tema.</p>
E04	<p>Las necesidades de capacitación las detecta la empresa de acuerdo a las necesidades del mercado. Cuando hay algo que el cliente necesita y no se conoce aquí es cuando se piensa en una capacitación, considera que debería de ser más constante ya que todo cambia constantemente y tienen que estarse actualizando para ofrecer lo mejor al cliente. La capacitación debería de ser de primera fuente y no entre los mismos ingenieros ya que la información se va distorsionando poco a poco. No existe un programa de capacitación. Las capacitaciones que ha recibido contemplan únicamente competencias técnicas. En 6 meses ha recibido dos capacitaciones. Él es proactivo y se auto capacita constantemente por lo que hasta este momento lo que le ha tocado lo ha podido resolver con la capacitación que ha tenido.</p>
E05	<p>No cuenta con un programa de capacitación. Las necesidades de capacitación se detectan por los requerimientos del cliente. Las capacitaciones abarcan únicamente competencias técnicas. Aun no recibe capacitación, él se auto capacita, le dan las herramientas para estudiarlas 1 vez cada dos meses aproximadamente. Si considera importante tener un programa de capacitación. Comenta que, si le hace falta capacitación en algunos temas, cuando el cliente tiene pocas dudas quiere decir que el ingeniero domina el tema. El cliente en ocasiones se ve afectado por la falta de conocimiento.</p>
E06	<p>Las necesidades de capacitación las detectan una vez que el cliente pide algún curso o servicio que nadie sabe dar. No cuenta con un plan de capacitación, en año y medio que ha estado en la empresa únicamente ha recibido 1 curso. Esta capacitación contempló únicamente competencias técnicas. Considera muy importante contar con un plan de capacitación. Por el momento si considera que le hace falta capacitación en algunos temas, en ocasiones esa falta de capacitación se ve reflejada con los clientes.</p>

Tabla B.1. (continuación...)

Entrevistado	Higiene y Seguridad
E01	No existen medidas de seguridad e higiene en la empresa. Su trabajo posee muchos riesgos (carretera, exposición de químicos, accidentes en la planta). La empresa le proporciona el equipo de seguridad necesario sin embargo en la empresa no hay extintor ni botiquín. Es importante tener una política de seguridad e higiene para evitar accidentes o enfermedades. Si ha habido incidentes, el peor ha sido el robo de un auto.
E02	No hay medidas documentadas de seguridad e higiene. Su trabajo no posee alto riesgo. No hay indicaciones, botiquín ni extintor en la empresa. La empresa si le provee el equipo de seguridad necesario. Uno de los beneficios de contar con las medidas de seguridad e higiene es el cumplir con los requisitos del cliente y con las normas y certificaciones. No ha tenido nunca ningún accidente.
E03	No existen medidas documentadas de higiene y seguridad en la empresa. Su trabajo si posee muchos riesgos debido a que van a distintas plantas en donde puede haber radioactividad y algunos otros riesgos. Comenta que es importante siempre identificar en las plantas las salidas de emergencia, extintor, etc. En la empresa no hay extintor ni botiquín sin embargo la empresa si le provee equipo de seguridad. Uno de los beneficios es que disminuye el riesgo de los accidentes y los problemas legales y de seguros. Si es muy importante contar con una política de seguridad e higiene. Hasta este momento no ha tenido ni conocido ningún accidente sin embargo en cualquier momento puede ocurrir.
E04	No existen medidas de seguridad e higiene documentadas en la empresa. Si considera que su trabajo posee muchos riesgos ya que viaja mucho, hay algunos procesos en las plantas de los clientes que pueden ser riesgosos. Los horarios de comida y de dormir se vuelven más cortos o más extensos y es un potencial riesgo de salud. La empresa si le provee el equipo de seguridad necesario. Nunca ha visto un botiquín o un extintor en la oficina, no hay un procedimiento sobre qué hacer en caso de haber algún percance, tampoco existen señalamientos para alguna emergencia. Es de beneficio para la empresa contar con medidas de seguridad e higiene ya que una pérdida humana les repercute demasiado, les es mejor prevenir accidentes y mantener a sus empleados seguros. Nunca ha tenido ningún accidente fuerte, únicamente machucones o pequeños cortes. Si sería conveniente contar con una política de higiene y seguridad ya que en cualquier momento puede pasar un accidente.
E05	No conoce medidas de seguridad e higiene en la empresa. Comenta que en las oficinas no hay un extintor ni botiquín. Su trabajo posee ciertos riesgos debido a que viaja mucho. La empresa si le provee equipo de seguridad personal. El beneficio de tener medidas de seguridad e higiene es el prevenir accidentes. Considera importante tener una política de higiene y seguridad. Únicamente ha tenido pequeños accidentes como machucones, nada grave.
E06	No existen medidas de seguridad e higiene dentro de la empresa. Su trabajo no posee muchos riesgos sin embargo considera importante contar con una política. Comenta que en la oficina no hay ni un extintor ni señalamientos, en caso de algún incidente no sabrían que hacer. La empresa si le provee equipo de seguridad personal. El beneficio de contar con estas medidas de seguridad es que se pueden evitar accidentes y por consiguiente problemas legales y financieros. Nunca ha tenido un incidente.

Tabla B.1. (continuación...)

Entrevistado	Sistema de información de Recursos Humanos
E01	No existe en la empresa un sistema de información sin embargo considera importante el contar con una base de datos en donde se vea reflejada toda la información acerca de cada uno de los empleados, puesto de trabajo, salario, políticas, capacitación, etc. Ayudaría mucho a tomar decisiones. La única desventaja que le ve es que otras personas tengan acceso a información sensible.
E02	Si es importante tener un sistema de información de recursos humanos, desconoce si existe en la organización. Con este sistema se le puede dar seguimiento a las capacidades, historial y potenciales de cada uno. Si puede ayudar a tomar decisiones gerenciales y de otros niveles. La información útil que le gustaría ver es: experiencia, competencia, campos donde tiene más potencial o se desempeña de la mejor manera. El principal beneficio es para cuando surja la necesidad de cubrir algún puesto.
E03	Considera importante contar con un sistema de información de Recursos Humanos, en él se pueden controlar las rotaciones, vacaciones, prestaciones, etc. Considera importante que en la base de datos se encuentre una foto, datos personales, familia, habilidades, vacaciones, currículum, experiencia, capacitaciones, etc. No conoce en la organización algo así. Una de las ventajas es que puede saber con quién recurrir en caso de necesitar ayuda. Una desventaja es que puede haber fraude de datos.
E04	Si considera importante tener un sistema de información de Recursos Humanos, en donde se puedan documentar las aptitudes, logros, trabajo, etc. y con ellos justificar el trabajo. Al empleado le sirve para control y evaluación, es más objetivo. No conoce en la empresa un sistema de información. Si considera que puede ayudar a todos a tomar decisiones acerca de la empresa. Le gustaría poder ver la información de las horas trabajadas, logros, entrenamientos, practicas, porcentaje de cumplimiento de objetivos, fortalezas y debilidades, etc. Puede ser una desventaja para alguien que tiene un mal desempeño ya que no habría forma de que creciera debido a que en la base de datos se vería su mal desempeño.
E05	No conoce en la empresa ningún sistema de información de Recursos Humanos. Si lo considera importante sin embargo considera que las personas de RH no tienen idea de las competencias técnicas del personal por lo que ese control lo debería de llevar el supervisor o el gerente. Puede ayudar a los gerentes y empleados a tomar decisiones. La información que le sería útil es la matriz de habilidades, experiencia, capacitación, etc. La ventaja de un sistema de información es que puedes conocer el proceso y las personas involucradas en el proceso, la desventaja es que se puede llegar a mecanizar tanto el trabajo y dejar de lado el hecho de estar trabajando con personas.
E06	Considera importante que una empresa cuente con un sistema de información de Recursos Humanos ya que puede ayudar a tomar mejores decisiones en los distintos niveles de la organización. No conoce en la empresa ningún sistema de información de RH. Le sería útil ver en el sistema la información personal, capacitación, experiencia, evaluación de desempeño, objetivos, políticas, información de la empresa, etc. Es una gran ventaja ya que permite llevar un control de cada uno de los empleados de la empresa y las decisiones pueden volverse más objetivas. La única desventaja que le ve es que se haga mal uso del sistema de información.

Tabla B.1. (continuación...)

Entrevistado	Comentario o vivencia
E01	La falta de capacitación en algunas ocasiones le ha hecho quedar mal con algunos clientes.
E02	Si hubiera tenido un proceso de inducción desde el principio, hubiera sabido las actividades que tenía que hacer. Muchas veces no sabe con quién acudir para temas relacionados a RH.
E03	En la empresa anterior había problemas con auditoría si no se llegaba a completar el proceso de inducción. También si había algún accidente por falta de información o de algún proceso se tenía problemas con el sindicato.
E04	De repente ya no sabe a quién recurrir para ciertas situaciones. No hay nada establecido, por ejemplo, no hay una política de gastos o no sabe con quién pedir autorización para tomar vacaciones. Hay un desorden organizacional. Sus actividades semanales se cambian constantemente y eso no le permite hacer sus arreglos de viaje con tiempo.
E05	Cuando aprendió un nuevo software que nadie sabía en México no tenía a quien consultar las dudas que le iban surgiendo, no tenía quien le transmitiera la información, sin embargo considera que la auto capacitación es una buena herramienta. Antes de salir a dar el curso al cliente es necesario dar un curso a los compañeros de trabajo con el mismo contenido, ellos sabrán hacer las preguntas correctas.
E06	Actualmente en muchas ocasiones no sabe con quién recurrir para temas específicos de Recursos Humanos.

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se muestran los resultados de las entrevistas realizadas a los expertos en Recursos Humanos, estos resultados se muestran por cada una de las funciones del departamento de RH y por entrevistado.

Tabla B.2.

*Resultados de las entrevistas realizadas a expertos en Recursos Humanos*

Entrevistado	Descripción y análisis de puestos
EXP01	<p>Considera indispensable tener una descripción de puestos para conocer las funciones que debe desempeñar cada una de las personas de la empresa, ya que de lo contrario las personas hacen lo que creen correcto además de que es complicado exigir o dar retroalimentación. La descripción de cargos debe estar por escrito. Con esta descripción de cargos se puede evitar la duplicidad de funciones o el que falte por hacer alguna actividad. Las funciones definitivamente deben estar alineadas con los objetivos organizacionales, no se puede llegar a un objetivo si no tienes a la gente correcta. Debe venir bien específico cuales son los requisitos para que una persona pueda ocupar el cargo.</p>
EXP02	<p>Considera que, si es necesario que cada empleado cuente con una descripción de cargos, es indispensable para el mismo empleado ya que le da cierto rumbo. La descripción debe estar por escrito, en los puestos bajos ésta debe describir cuáles son sus funciones y como debe llevarlas a cabo, permite tanto al empleado cumplir con sus actividades y al jefe le es más fácil ver si está o no realizando su trabajo. En puestos medios y altos se debe dejar que la persona decida en conjunto con su jefe como hacer su trabajo. El realizar actividades que estén fuera de la descripción de puestos puede afectar si es algo seguido sin embargo es importante tener un poco de diversidad en las tareas. Las actividades indudablemente deben estar alineadas con los objetivos organizacionales.</p>
EXP03	<p>Considera indispensable que cada empleado cuente con una descripción de cargos por escrito. Uno de los mayores problemas de no contar con una descripción de cargos es que la gente no sabe qué hacer. Debe especificarse el cargo, cada una de las actividades que tiene que llevar a cabo, sus responsabilidades, a quien reporta y quienes le reportan a él. Las actividades deben estar alineadas con los objetivos organizacionales. El realizar tareas que están fuera de su descripción de puestos afecta ya que puede estar haciendo el trabajo de alguien más, puede dejar de hacer actividades que le corresponden o estar involucrado en temas que no debería. Todos los puestos requieren de ciertos requisitos sin embargo varían dependiendo del tipo de trabajo que se va a desempeñar.</p>

Tabla B.2. (continuación...)

Entrevistado	Reclutamiento
EXP01	<p>El mejor medio de reclutamiento depende de lo que esta buscando la empresa, lo mejor sería desarrollar a la gente que tienes en la organización sin embargo no siempre es la mejor opción para ocupar el puesto, todo depende del puesto, área o departamento. Considera que la mejor técnica de reclutamiento externo es a través de head-hunters, bolsas de trabajo, entrevistas y recomendaciones. La experiencia y las aptitudes dependen del puesto que se quiera ocupar. Es importante saber si se quiere desarrollar a la persona para el puesto de trabajo o si se quiere contratar a alguien con experiencia, lo mejor es una combinación de ambas.</p>
EXP02	<p>Considera que el mejor medio de reclutamiento es el mixto, ya que el jefe conoce bien a sus empleados y puede seleccionar de entre ellos al que mejor cubra con los requisitos sin embargo también es recomendable asesorarse con un coach externo que conozca sobre el giro para contratar a alguien externo a la organización. Por el tipo de personal y la especialización de la empresa, la mejor técnica de reclutamiento externo es a través de una agencia o alguna compañía externa.</p>
EXP03	<p>Considera que el medio de reclutamiento depende del puesto, en ocasiones es conveniente desarrollar a los mismos empleados, si no hay nadie interno que pueda cubrir la vacante la mejor opción es el reclutamiento externo. Considera que la mejor técnica de reclutamiento es a través de head-hunters sin embargo depende mucho del puesto.</p>

Tabla B.2. (continuación...)

Entrevistado	Selección de Personal
EXP01	<p>Si es necesario un proceso de selección de personal. En la empresa donde labora se fundó un comité de selección para puestos medios y altos, pasan por 2 o hasta 3 entrevistas dependiendo del puesto. Primero se realiza la entrevista con el analista de RH, luego con el gerente de RH, luego con el Director de Finanzas y en ocasiones con el Director General. Depende del puesto es la técnica de selección de personal. Siempre se hacen exámenes psicométricos y de conocimientos para puestos medios y altos, a todos se les hace examen socioeconómico y entrevista. Algunos de los problemas de no contar con un proceso de selección es que te puedes llegar a conformar con el primero que llegue o aceptar a amigos o conocidos que no cumplen con los requisitos. Dependiendo del puesto la contratación debe hacerse en base en competencias técnicas, genéricas o combinados.</p>
EXP02	<p>Si es necesario contar con un proceso de selección de personal. En cuanto a las técnicas de selección se debe de hacer un poquito de todo, exámenes de conocimientos, la entrevista es indispensable, el currículum te da una idea de que ha hecho, como escribe, etc. Las pruebas psicométricas deben estar muy bien medidas para que funcionen. Uno de los problemas que se pueden presentar por no contar con un proceso de selección es que se corre el grave peligro de no seleccionar a la persona idónea. Se debe contratar con base en competencias genéricas y técnicas, en estos momentos muchas empresas le están dando mayor peso a las genéricas.</p>
EXP03	<p>Es indispensable contar con un proceso de selección de personal. En cuanto a las técnicas de selección de personal, considera que lo más importante primero que nada es conocer su experiencia, segundo, entrevistar a las personas con las que trabajó para conocer su forma de actuar, tercero, exámenes psicométricos y por último algunos exámenes de conocimientos relacionados directamente con las actividades a desempeñar. El problema de no contar con un proceso de selección de personal es que puedes contratar a la persona errónea, alguien que no sepa trabajar en equipo o que no esté calificado para la posición. Se debe de contratar basándose en competencias genéricas y técnicas.</p>

Tabla B.2. (continuación...)

Entrevistado	Inducción
EXP01	Si tiene que haber un proceso de inducción que introduzca al personal a la cultura organizacional de la empresa y que se le entregue el puesto con sus responsabilidades, el qué, cómo, cuándo y qué necesita la empresa. Debe entregárseles una guía general y específica de la empresa. Debe haber una presentación formal por parte del jefe con toda la organización. La inducción no necesariamente facilita la integración del empleado a la empresa, pero le da un panorama de la organización. Un proceso de integración es distinto a un proceso de inducción. El problema de que no haya un proceso de inducción es que el empleado puede ser manipulado por sus nuevos compañeros.
EXP02	Si considera necesario un proceso de inducción, pero no tan técnico ni metódico sino un poco más flexible ya que a veces invaden de mucha información. En este proceso se deben dar a conocer las actividades, el jefe, los objetivos, horarios, como se paga, etc., la misión, visión, etc. se van conociendo con el tiempo. Una de las consecuencias negativas de no contar con un proceso de inducción es para la persona que va a ingresar a la empresa, siempre es bueno darle a conocer a una persona el medio, la persona se va a sentir mucho más integrado, aunque si no se le da la inducción no pasa nada.
EXP03	Considera necesario un proceso de inducción en el que el empleado pueda conocer a la empresa, a sus compañeros, a quien le va a reportar, ubicación de las cosas dentro de la empresa (Ej. salas de juntas, baños, etc.). Es muy importante y debería de ser obligatorio entregarle al empleado una guía con la información específica y general de la empresa. Indispensable la presentación formal por parte del jefe inmediato al empleado. Considera que el proceso de inducción facilita la integración del empleado a la compañía. Una de las consecuencias negativas de no contar con un proceso de inducción, de no conocer a los compañeros, a los jefes, el organigrama, a quien le reporta, etc., es que puede no hacer su trabajo adecuadamente.

Tabla B.2. (continuación...)

Entrevistado	Evaluación de desempeño
EXP01	<p>El método de evaluación debe ser un 360 en donde el empleado es evaluado por todas las personas con las que interactúa. Si es importante un sistema de evaluación de desempeño para poder ser objetivo al momento de dar bonos o recompensas. En la evaluación se tiene que medir el esfuerzo, capacidad, capacitación, etc. Esta evaluación debe hacerse 1 vez al año al menos y de preferencia 2 veces al año. El objetivo es retroalimentar a la persona de las cosas tanto buenas como malas. Si es de beneficio para la organización y para el empleado ya que si la persona no sabe en que está mal no mejora y si no mejora la empresa tampoco.</p>
EXP02	<p>El método de evaluación más apropiado para los mandos medios y los de arriba es su propio trabajo, el tiempo en que tarda en terminar sus actividades u objetivos. Es realmente importante tener una evaluación de desempeño, en ésta debe medirse su trabajo, su actitud y su conducta, y más si es una persona que trata directamente con el cliente. El tiempo que debe transcurrir entre una evaluación y otra depende totalmente de los objetivos y los plazos que se le hayan definido. El jefe debe hacer la evaluación sin embargo es importante que esta persona esté preparada y conozca sobre el tema para saber aplicarla. La evaluación es de beneficio para el empleado y la empresa, es muy importante darle retroalimentación al empleado, de lo contrario no sirve absolutamente de nada. El principal objetivo es el darle un seguimiento puntual a la persona, darle a conocer sus errores y aciertos para que la empresa pueda cumplir sus objetivos.</p>
EXP03	<p>Considera importante la evaluación de desempeño. La evaluación debe ser realizada por el jefe superior ya que es la persona que tiene más contacto con el empleado, sabe cómo trabaja y que problemas tiene. En dicha evaluación debe medirse el cumplimiento del trabajo, puntualidad, trato con las personas internas, con clientes, proveedores, etc. Debe realizarse mínimo cada 6 meses. El objetivo principal es retroalimentar a la persona sobre lo que está haciendo bien o mal, para otorgarle bonos, incrementar su sueldo o poder tener miras en otros puestos de la empresa. Definitivamente es de beneficio para el empleado y la empresa.</p>

Tabla B.2. (continuación...)

Entrevistado	Capacitación y desarrollo
EXP01	<p>Considera que se pueden identificar las necesidades de capacitación a través de exámenes, pruebas y entrevistas pero que la mejor opción es con el trabajo diario, conforme se va laborando, ya que, si el trabajo es deficiente, quiere decir que se necesita capacitación. Considera muy importante contar con un programa de capacitación. Es muy subjetivo cada cuando se debe recibir la capacitación, todo depende del puesto. La capacitación debe contemplar competencias técnicas y genéricas.</p>
EXP02	<p>El método para identificar las necesidades de capacitación es conociendo a la competencia, el conocer sobre sus servicios y productos te permite estar un paso adelante de ellos. Más que fijarse en el precio y en la duración de una capacitación, lo más importante es estar seguros de que le va a servir y le va a interesar al personal. Si es importante un programa de capacitación, para adelantarse al cliente y al mercado tan cambiante. Considera que debe recibirse cada 6 meses. Es importante capacitar tanto en competencias técnicas y genéricas. En cuanto a las competencias genéricas, la persona tiene que estar muy convencida de que eso le va a servir, si cambia su conducta y sus valores va a cambiar su forma de trabajo. Es muy importante tener una base muy sólida para que la persona permanezca en la empresa después de capacitarse. Es muy sabio capacitar en temas ajenos a la empresa, ya que el personal se siente integrado a la compañía, además de que los relaja.</p>
EXP03	<p>Los métodos más adecuados para identificar las necesidades de capacitación son a través de cuestionarios y pláticas con el empleado para conocer sus debilidades. Hay dos tipos de capacitación, la primera va directamente relacionada con su trabajo, el segundo tipo de capacitación no está relacionada directamente con su trabajo, sino más bien es para el crecimiento personal de los empleados, desarrollo organizacional, idiomas, actitudes, etc. La capacitación debe ser de mínimo de 2 a 4 horas a la semana (incluyendo ambos tipos de capacitación). Es importante contar con un programa de capacitación y debe contemplar competencias técnicas y genéricas.</p>

Tabla B.2. (continuación...)

Entrevistado	Higiene y Seguridad
EXP01	Es muy importante contar con medidas de seguridad e higiene ya que esto puede evitar accidentes, además de que la ley te lo obliga. Estas medidas se pueden dar a conocer a través de capacitaciones, brigadas, programas de protección civil, trabajando con la autoridad, siendo capacitados por especialistas, etc... Es muy importante que la empresa provea equipo de protección individual ya que es más caro un accidente que un casco. Es de beneficio para el empleado ya que le puede llegar a salvar la vida y para la empresa porque es más económico que un accidente.
EXP02	Es importante tener una medida de seguridad debido al equipo que se maneja en la empresa. Considera una buena idea el hacer una revisión 1 vez a la semana para verificar que todo esté limpio, que los aparatos estén bien conectados, etc. El no tener un extintor o un botiquín en las oficinas puede ser muy grave tanto para la persona como para la empresa. Es indispensable que la empresa proporcione equipo de seguridad como lentes, casco, etc. pero también debe asegurarse de que sus empleados los utilicen. Para la empresa un accidente representa mucho dinero y trabajo además de muchos problemas de calidad y afectación a la marca.
EXP03	Es muy importante contar con medidas de seguridad e higiene dentro de la empresa ya que va directamente relacionado con la seguridad de los trabajadores y de la empresa. Existen cursos de capacitación y programas que se dedican a transmitir las medidas de seguridad e higiene que necesita cada una de las empresas de acuerdo al giro. Puede traer grandes problemas el no contar con dichas medidas. Algunos de los beneficios pueden ser el evitar accidentes, evitar paros, problemas con el personal y clientes.

Tabla B.2. (continuación...)

Entrevistado	Sistema de información de Recursos Humanos
EXP01	Es importante tener un expediente por empleado que contenga desde la primera entrevista, estudios realizados, pruebas al momento de contratación y desempeño a lo largo de la organización, que ha hecho, actas, sanciones, bonos, sueldos, etc. Un sistema de información definitivamente ayuda a administrar a las personas. Es una ventaja competitiva ya que entre mejor conozcas a tus empleados mejores decisiones puedes tomar, mejor los puedes desarrollar y puedes funcionar mejor como organización. La información que debe especificarse es: datos generales de la persona, experiencia, título, cédula, preparación, carta recomendación, sueldo, capacitaciones, incrementos, bonos, etc. La única desventaja pudiera ser que te roben la información, sería muy grave.
EXP02	Es muy necesario un sistema de información de Recursos Humanos ya que permite administrar de una mejor manera a las personas. Debe de venir todo el expediente del empleado, que hace, cuantas veces ha faltado, porque ha faltado, evaluaciones, capacitaciones, etc. En cuanto a quien ve la información, lo más fácil es poner derechos de vista para que cada quien vea la información que le corresponde. Indudablemente un sistema de información de RH ayuda a tomar decisiones. La única desventaja puede ser el mal manejo de la información.
EXP03	Es necesario contar con un sistema de información de Recursos Humanos ya que ahí tienen toda la información de cada uno de los empleados. Permite administrar de una mejor manera el Recurso Humano. Es una ventaja competitiva ya que el conocer la información de los empleados puede llevar a tomar mejores decisiones. Algunos beneficios pueden ser la detección de las necesidades de los empleados dentro y fuera de la empresa y capacitación. Es importante que el sistema contenga información personal, de la familia, de los hijos, donde vive, que hace, como lo hace, a quien reporta, responsabilidades, etc. No existe ninguna desventaja.

Tabla B.2. (continuación...)

Entrevistado	Comentario o vivencia
EXP01	Llegó a tener problemas por no tener a gente calificada para despedir al personal, en su momento le ocasionó muchas demandas en su contra. Es muy importante que esto lo realice un experto de Recursos Humanos.
EXP02	La información en empresas públicas se da de muy mala manera, está muy distorsionada.
EXP03	En las empresas donde ha laborado siempre han tenido proceso de inducción. Si la empresa no cuenta con medidas de seguridad puede llegar a ser muy tardado y costoso responder ante un accidente. Si la empresa no cuenta con la información del empleado, será complicado localizar a la familia en caso de algún accidente. Definitivamente el haber tenido todas estas funciones en las empresas donde ha laborado le han ayudado a resolver muchos problemas.

Fuente: Elaboración propia

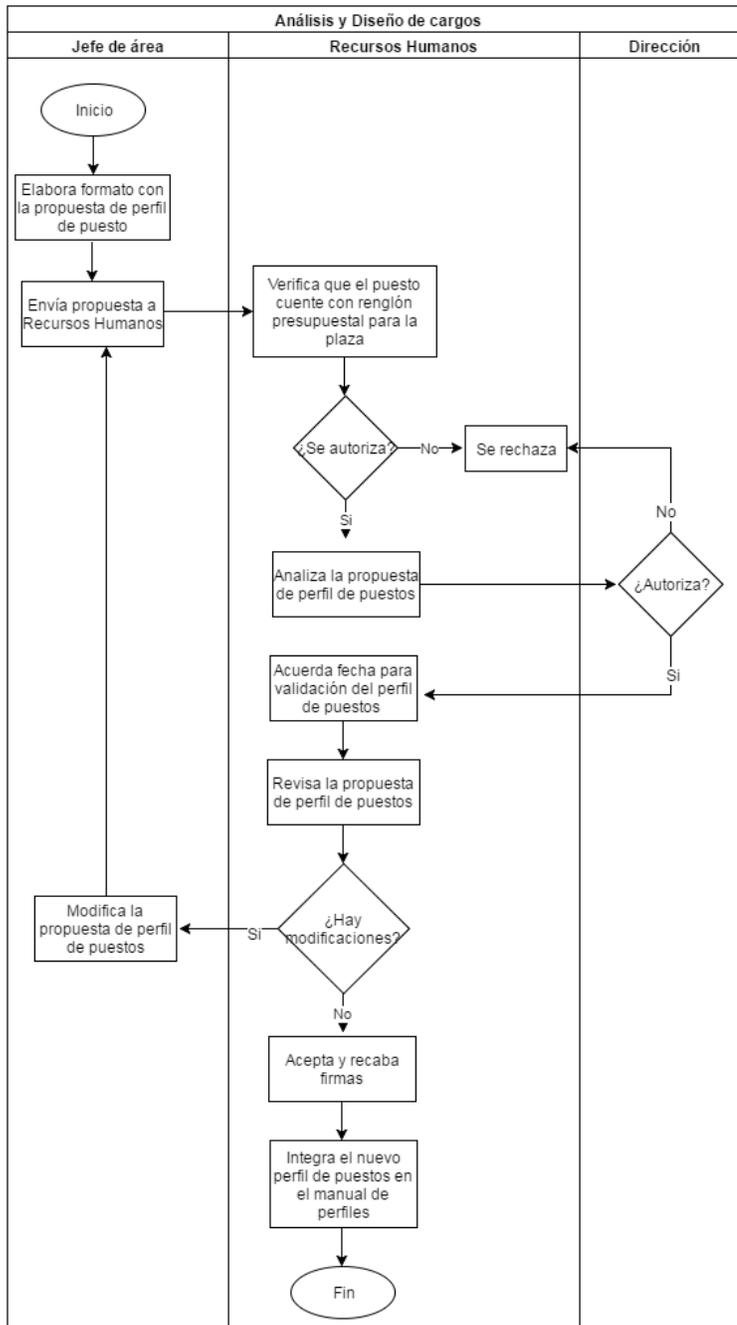
## **APÉNDICE C**

### **DIÁGRAMAS DE FLUJO**

De acuerdo al trabajo de investigación y a las entrevistas realizadas se comprueba la necesidad de un departamento de Recursos Humanos dentro de la empresa. Debido a estos resultados y con la finalidad de implementar dicho departamento se incluyen en este proyecto de investigación los diagramas de flujo de cada uno de las funciones del departamento como el principio de un manual para desarrollar el departamento. Estos diagramas sirven con una guía para identificar los procesos que se deben llevar a cabo en cada una de las funciones.

Tabla C.1.

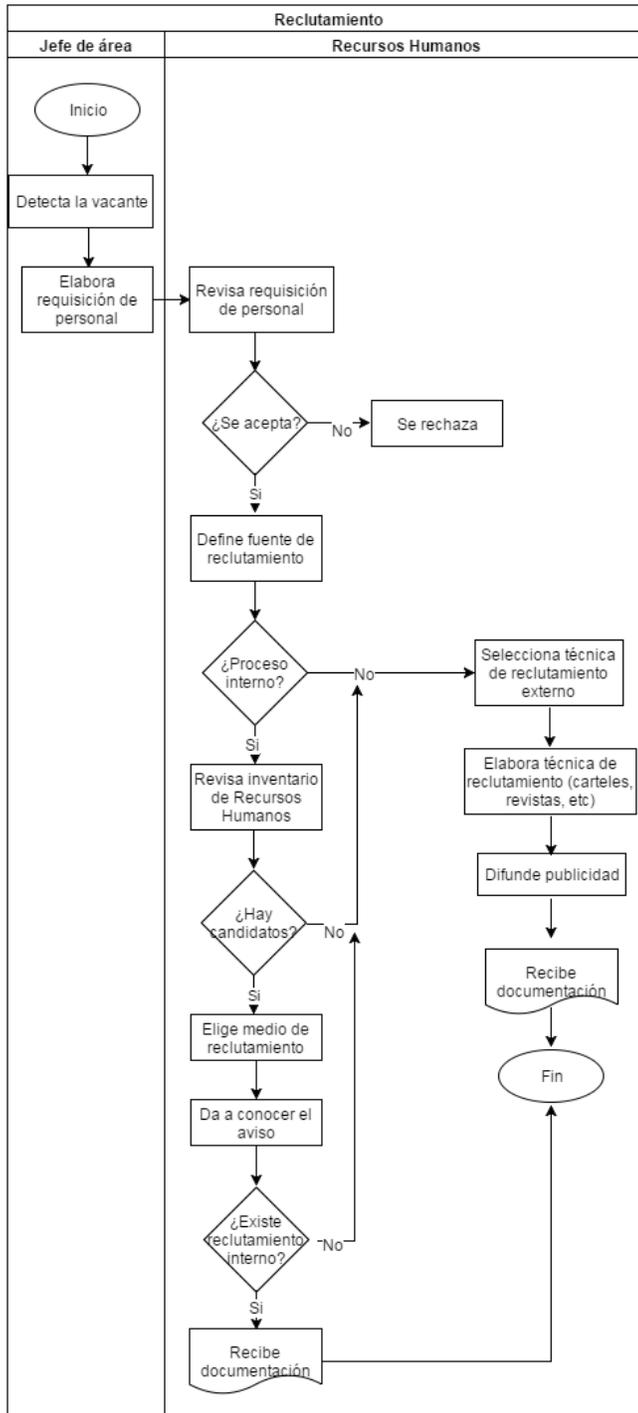
Diagrama de flujo análisis y diseño de cargos



Fuente: Velásquez (2011) y elaboración propia

Tabla C.2.

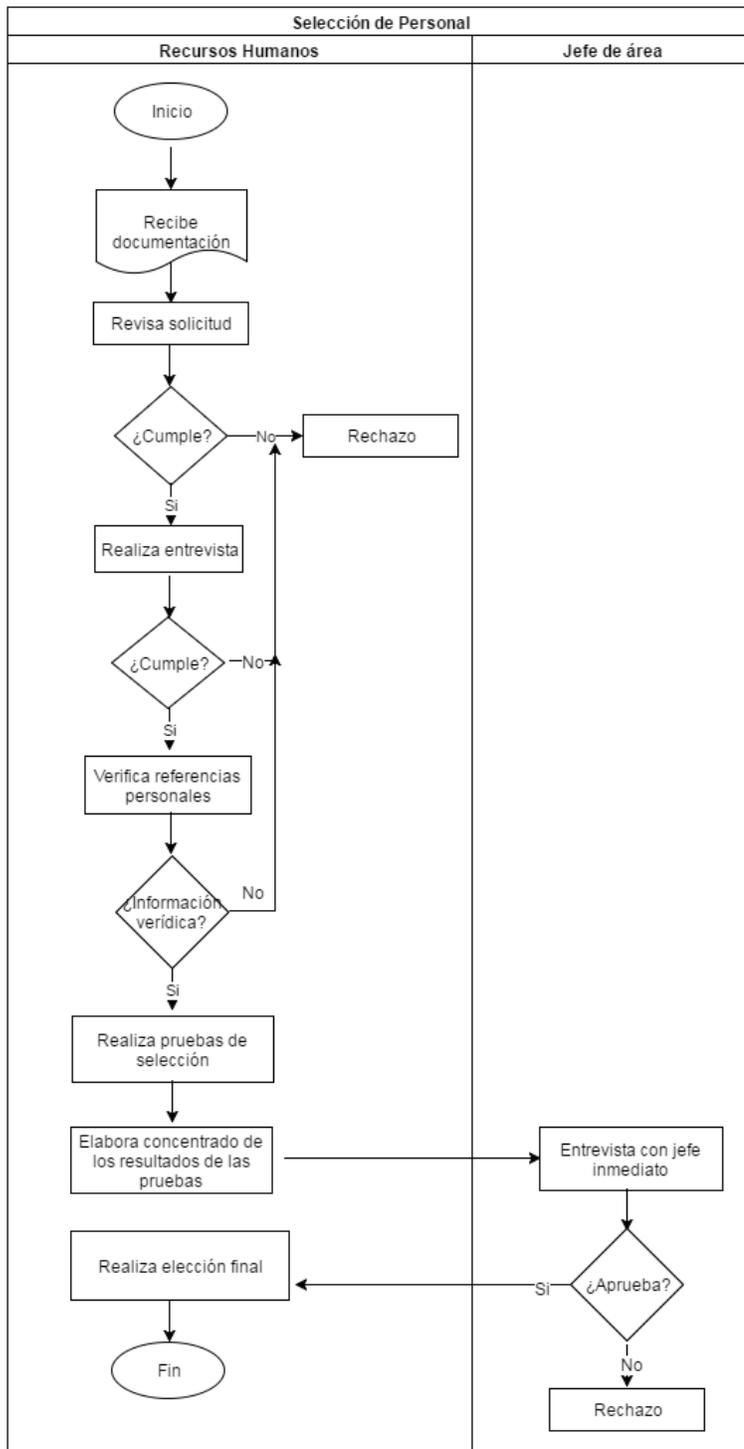
Diagrama de flujo reclutamiento



Fuente: Vazquez (2014) y elaboración propia

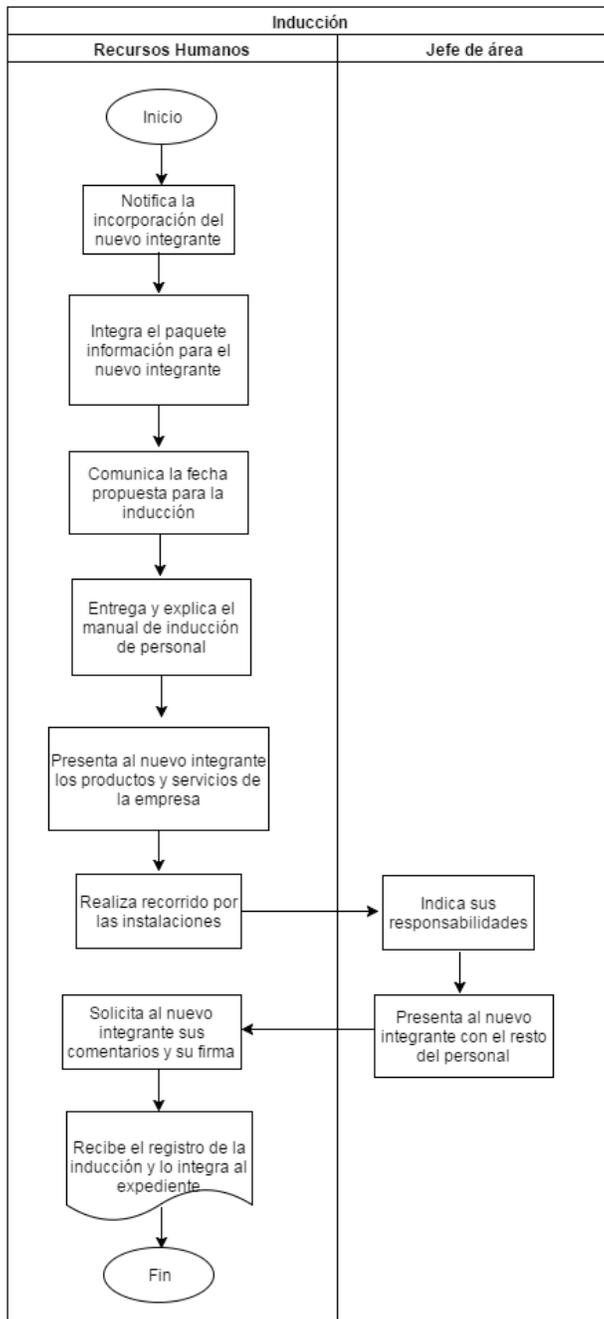
Tabla C.3.

Diagrama de flujo selección de personal



Fuente: Vazquez (2014) y elaboración propia

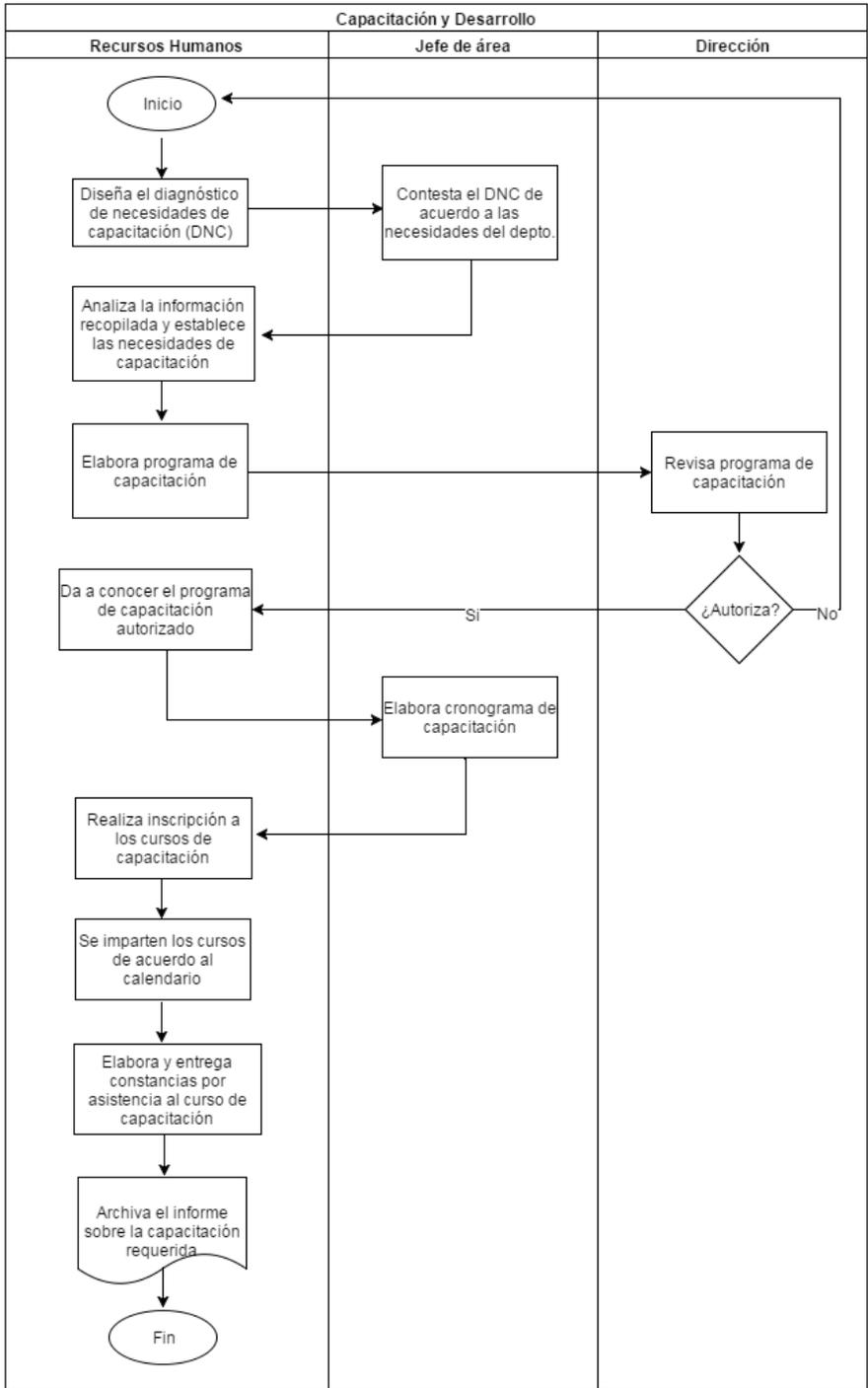
Tabla C.4.

*Diagrama de flujo inducción*

Fuente: (Arvízu & Arreola, 2006; Calidad, 2012) y elaboración propia

Tabla C.5.

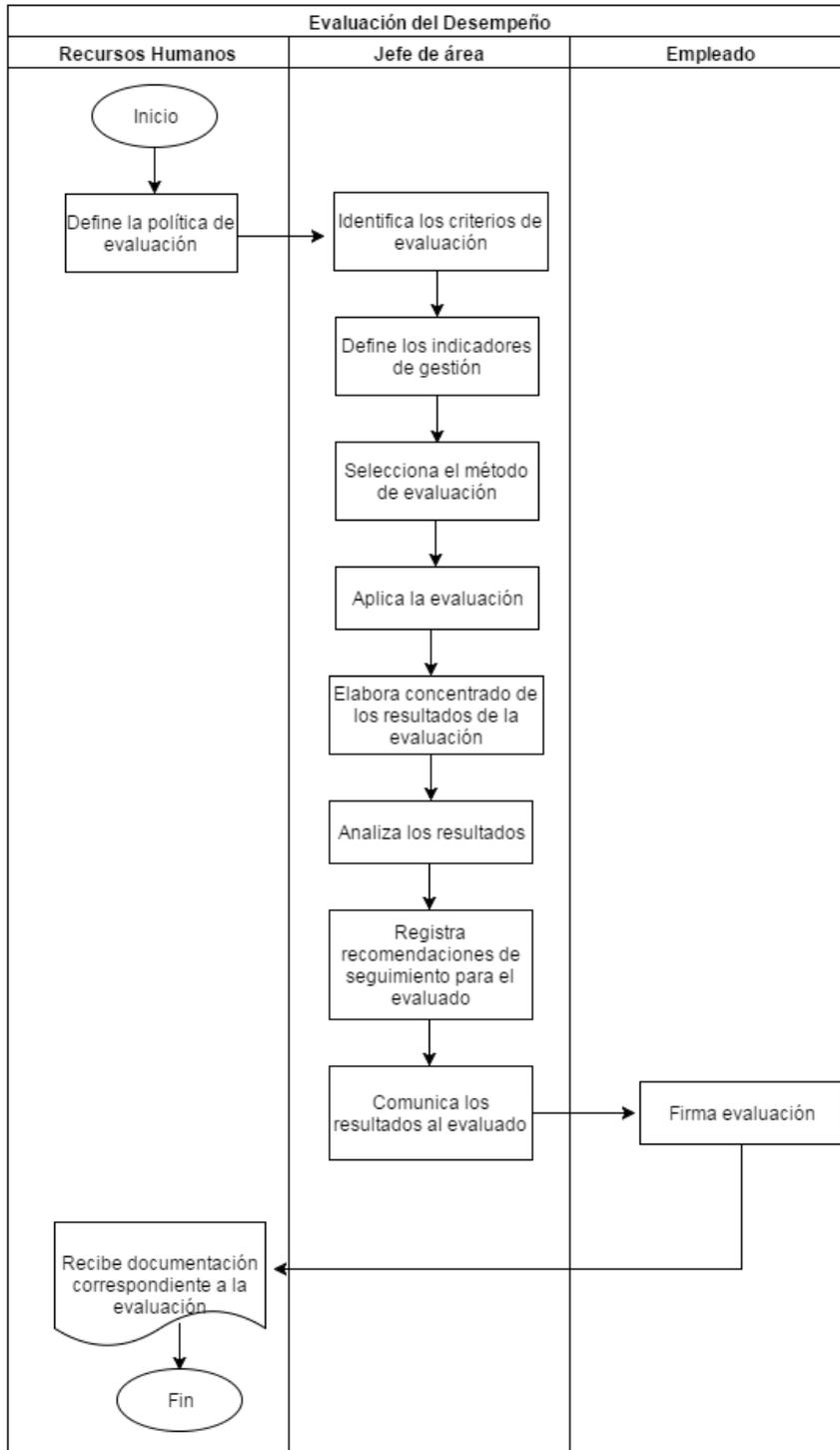
*Diagrama de flujo capacitación y desarrollo*



Fuente: (González J. L., 2006; Ubidia, 2008; Finanzas, 2008) y elaboración propia

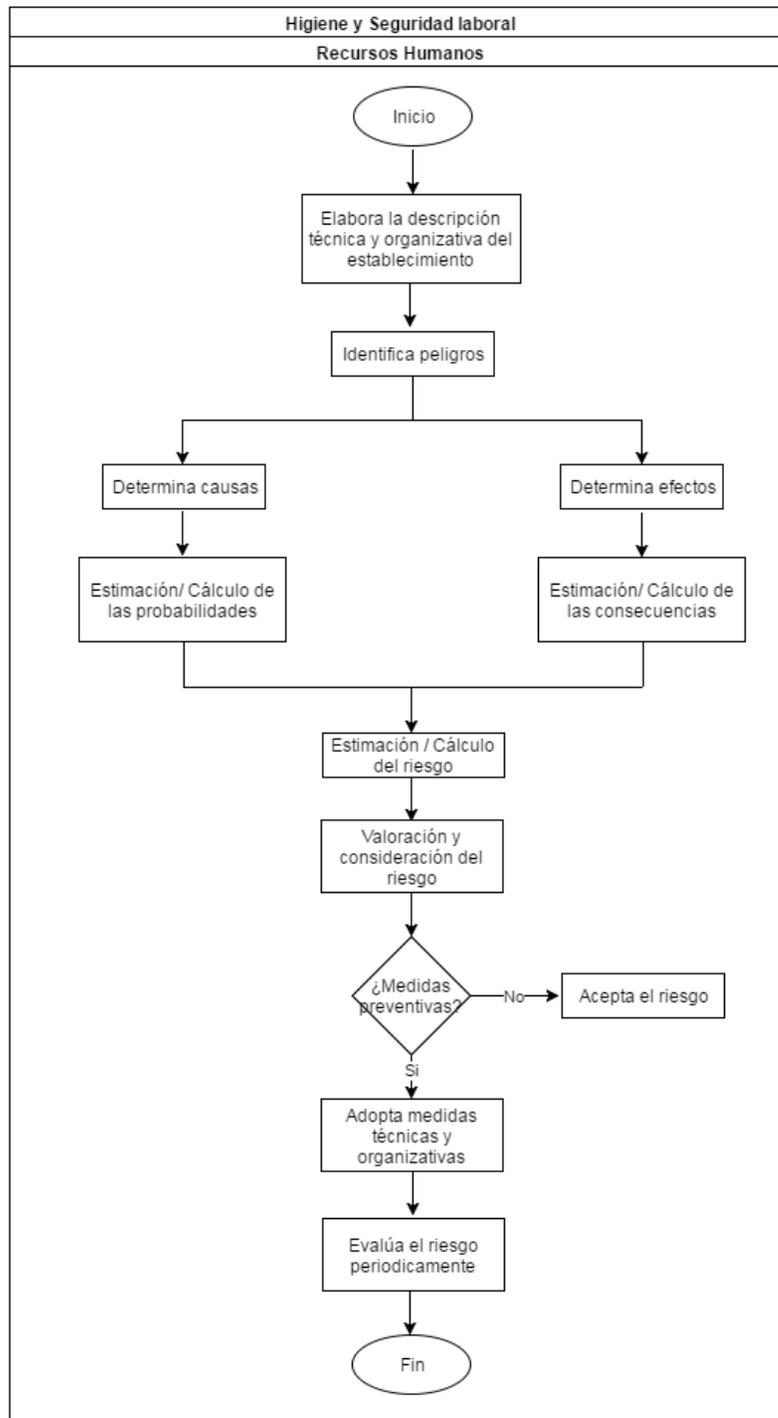
Tabla C.6.

Diagrama de flujo evaluación del desempeño humano



Fuente: (Castellanos & García, 2011; A., s.f) y elaboración propia

Tabla C.7.

*Diagrama de flujo higiene y seguridad en el trabajo*

Fuente: Argüelles (2003) y elaboración propia