



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO



FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

“Implementación de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos. Caso: Clínica de enfermedades crónicas y de Procedimientos Especiales S.C.”

TESIS QUE,
PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:
L. en C. Ilse Inna Arizmendi Martínez.

DIRECTOR DE TESIS
M. en A. Javier Alcántar Hernández.

Morelia, Michoacán, Agosto 2017.

Dedicatoria

A Dios, a mi familia, a mi esposo, a mi asesor, maestros,
amigos y todos los que contribuyeron de alguna manera en el desarrollo
de esta tesis. Por su apoyo, confianza, dedicación, disposición, insistencia y por
suponer mi constante motivación para concluir este proyecto. A todos Ustedes
mis más sinceros agradecimientos y afecto.

SIGLAS Y ABREVIATURAS

CECYPE: Clínica de Enfermedades Crónicas y de Procedimientos Especiales.

SC: Sociedad Civil.

RH: Recursos Humanos.

GRH: Gestión de Recursos Humanos.

CIBIMI: Centro de Investigación Biomédica de Michoacán.

IMSS: Instituto Mexicano del Seguro Social.

COFEPRIS: Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios.

MRH: Mercado de Recursos Humanos.

INDICE DE CONTENIDO

GLOSARIO	11
RESUMEN.....	14
ABSTRACT	15
INTRODUCCIÓN.....	16
CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS DE INVESTIGACIÓN	18
1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	18
1.1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	20
1.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	22
1.2.1 PREGUNTA GENERAL.....	22
1.2.2 PREGUNTAS ESPECÍFICAS.....	22
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	24
1.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	24
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	24
1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	26
1.4.1 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	27
1.5 TIPO DE INVESTIGACIÓN	29
1.6 HIPÓTESIS	32
1.6.1 HIPÓTESIS GENERAL.....	32
1.6.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICA	32
1.7 UNIVERSO Y MUESTRA	34
1.8 SUJETOS DE INVESTIGACIÓN	35
1.9 MODELO DE VARIABLES	36
1.10 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	39
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	43
2.1 LOS RECURSOS HUMANOS	43
2.1.1 ANTECEDENTES	43
2.2 DEFINICIÓN DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	47
2.2.1 MODELOS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	49
2.2.2 LA PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	52
2.2.3 RECLUTAMIENTO	55

2.2.4 SELECCIÓN.....	62
2.2.5 INDUCCIÓN	67
2.2.6 VALUACIÓN DE PUESTOS	74
2.2.7 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	78
2.2.8 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL.....	84
2.2.9 RELACIONES LABORALES	88
2.3 ORGANIZACIÓN	90
2.3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	93
2.3.2 TIPOS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	95
2.3.3 DIVISIÓN DEL TRABAJO	98
2.3.4 DEPARTAMENTALIZACIÓN	99
2.3.5 PARAMETRO DE CONTROL Y AUTORIDAD	103
2.3.6 ORGANIGRAMA.....	109
CAPÍTULO III. CASO DE APLICACIÓN	110
3.1 ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA	110
3.2 MERCADO	113
3.3 CECYPE SC	114
3.3.1 MANUAL DE IDENTIDAD GRÁFICA.....	115
3.3.2 OFERTA DE VALOR.....	116
3.3.3 VALORES ORGANIZACIONALES	116
3.3.4 LINEAMIENTOS.....	118
3.3.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA CLÍNICA DE ENFERMEDADES CRÓNICAS Y DE PROCEDIMIENTOS ESPECIALES SC.....	123
3.3.6 DESCRIPCIÓN DE LOS NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN	124
3.3.7 PERFILES Y DESCRIPCIONES DE PUESTO.....	125
3.3.8 DESCRIPCIÓN DE LAS ÁREAS.....	125
3.3.9 MARCO REGULATORIO	126
CAPÍTULO IV. RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS	127
4.1 RECOLECCIÓN DE LOS DATOS	127
4.2 MEDICIÓN	127
4.2.1 DOS PROPIEDADES BÁSICAS DE LA MEDICIÓN: CONFIABILIDAD Y VALIDEZ.....	128
4.2.2 CÁLCULO DE LA CONFIABILIDAD.....	129
4.2.3 CÁLCULO DE LA VALIDEZ	131

4.2.4 NIVEL DE MEDICIÓN DE CADA ÍTEM	131
4.2.5 ESCALAS PARA MEDIR LAS ACTITUDES	133
4.3 CUESTIONARIO.....	134
4.4 ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	135
RESULTADOS.....	137
CONCLUSIONES Y PROPUESTA.....	198
BIBLIOGRAFÍA.	202
ANEXOS.....	209

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de Variables	39
Tabla 2. Definición de Gestión de Recursos Humanos	47
Tabla 3. Modelos de Gestión de Recursos Humanos	49
Tabla 4. Modelos Operativos de Planificación de RH	53
Tabla 5. Conceptos de Reclutamiento	55
Tabla 6. Pros y Contras del reclutamiento interno	59
Tabla 7. Pros y contras del reclutamiento externo	60
Tabla 8. Conceptos de Selección	62
Tabla 9. Técnicas de selección	66
Tabla 10. Definiciones de inducción.	67
Tabla 11. Conceptos de valuación de puestos.	75
Tabla 12. Definiciones de Organización	90
Tabla 13. Estructura y Proceso Organizacional	94
Tabla 14. Tipos de Estructura Organizacional	95
Tabla 15. Características, ventajas y desventajas de la centralización descentralización	106
Tabla 16. Tipos de Organigrama	109
Tabla 17. Misión y Visión	114
Tabla 18. Valores Organizacionales	116
Tabla 19. Estadísticos de Fiabilidad	130
Tabla 20. Estadísticos	137
Tabla 21. Género	141
Tabla 22. Nivel que ocupa en la organización	142
Tabla 23. Tiempo en el empleo	143
Tabla 24. Área de desempeño	144
Tabla 25. Tipo de Contrato	145
Tabla 26. Me enteré de la vacante por medio de un proceso interno	146
Tabla 27. Las vacantes internas se dan a conocer a los miembros de la organización para aspirar a la misma	147
Tabla 28. El medio por el cual me entere de la vacante es:	148
Tabla 29. Son comprensibles los requisitos solicitados para ocupar la vacante.	149
Tabla 30. Me requirieron solicitud de empleo antes de ingresar.	150
Tabla 31. Me requirieron acta de nacimiento previo a mi ingreso.	151
Tabla 32. ¿Me requirieron currículum vitae antes de ingresar?	152
Tabla 33. Me requirieron documentación comprobatoria de mi profesión previo a mi ingreso.	153
Tabla 34. Me aplicaron examen de conocimientos previo a mi ingreso.	154
Tabla 35. Me aplicaron prueba psicométrica previo a mi ingreso	155
Tabla 36. Fui entrevistado antes de ingresar?	156
Tabla 37. ¿Me solicitaron examen médico previo al ingreso en esta institución?	157
Tabla 38. Me dieron a firmar un contrato de prestación de servicios.	158
Tabla 39. Existe un documento donde se detallan los requisitos personales exigidos para llevar a cabo las tareas de mi puesto.	159
Tabla 40. ¿En qué porcentaje cumple con los requisitos solicitados?	160
Tabla 41. Existe un documento en donde se describan las responsabilidades y deberes inherentes a su puesto en la institución.	161
Tabla 42. ¿Conoce claramente las funciones de su puesto?	162
Tabla 43. Conozco claramente la estructura de la organización.	163
Tabla 44. Conozco claramente las funciones generales que desempeña cada departamento.	164
Tabla 45. Identifico mi puesto dentro de la estructura organizacional.	165
Tabla 46. Conozco claramente las políticas de la organización.	166
Tabla 47. Conozco claramente los objetivos de la organización.	167
Tabla 48. Conozco claramente la misión y visión de la organización.	168
Tabla 49. Conozco claramente los valores organizacionales de la institución.	169

<i>Tabla 50. ¿Mi puesto contribuye con mis objetivos personales?</i>	170
<i>Tabla 51. Conozco claramente los servicios que presta la organización.</i>	171
<i>Tabla 52. Conozco la existencia de un manual de organización.</i>	172
<i>Tabla 53. Conozco la existencia de un manual de inducción.</i>	173
<i>Tabla 54. Conozco la existencia de manuales de procedimientos.</i>	174
<i>Tabla 55. He leído los manuales de la institución.</i>	175
<i>Tabla 56. Conozco la existencia de instructivos en la organización.</i>	176
<i>Tabla 57. Conozco las disposiciones reglamentarias que rigen a la institución.</i>	177
<i>Tabla 58. Consideras justa la retribución que percibes por el desempeño de tu trabajo.</i>	178
<i>Tabla 59. La carga de trabajo se distribuye equitativamente entre el personal.</i>	179
<i>Tabla 60. Existe cooperación entre los miembros de la organización.</i>	180
<i>Tabla 61. Me siento comprometido con los objetivos de la institución.</i>	181
<i>Tabla 62. ¿Si te empeñas puedes subir de nivel de puesto?</i>	182
<i>Tabla 63. ¿Se realizan evaluaciones entre el personal y directivos de la empresa?</i>	183
<i>Tabla 64. ¿Se dan a conocer los resultados de las evaluaciones?</i>	184
<i>Tabla 65. Considero comprensibles los resultados de evaluación.</i>	185
<i>Tabla 66. Considero útiles los cuestionarios aplicados para la evaluación del personal.</i>	186
<i>Tabla 67. Considero que ha tenido alguna repercusión en mi desempeño el resultado de las evaluaciones.</i>	187
<i>Tabla 68. Ha tenido alguna repercusión en mi salario el resultado de las evaluaciones.</i>	188
<i>Tabla 69. Considero que la organización reconoce el trabajo bien realizado de sus trabajadores.</i>	189
<i>Tabla 70. ¿Existe algún sistema de recompensas o incentivos para motivar a los trabajadores?</i>	190
<i>Tabla 71. Existen programas de capacitación dentro de la organización?</i>	191
<i>Tabla 72. ¿Los programas de capacitación están alineados con los objetivos que persigue la empresa?</i>	192
<i>Tabla 73. La capacitación que se proporciona es suficiente para desarrollar correctamente mi trabajo?</i>	193
<i>Tabla 74. ¿La capacitación proporcionada ha incrementado la productividad en la empresa?</i>	194
<i>Tabla 75. ¿La capacitación proporcionada es para todos los miembros de la organización?</i>	195
<i>Tabla 76. ¿Se realiza alguna evaluación sobre las capacitaciones proporcionadas?</i>	196
<i>Tabla 77. ¿Existen programas de capacitación fuera de la organización?</i>	197

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Diagrama de Variables	37
Ilustración 2. Gestión de Recursos Humanos	48
Ilustración 3. Datos de requisición de personal	58
Ilustración 4. Metodología del Modelo de Alineación de Puestos	77
Ilustración 5. Pasos básicos para organizar.	93
Ilustración 6. Género	141
Ilustración 7. Nivel que ocupa en la organización	142
Ilustración 8. Tiempo en el empleo	143
Ilustración 9. Área de desempeño	144
Ilustración 10. Tipo de contrato	145
Ilustración 11. Me enteré de la vacante por medio de un proceso interno	146
Ilustración 12. Las vacantes internas se dan a conocer a los miembros de la organización para aspirar a la misma	147
Ilustración 13. El medio por el cual me entere de la vacantes es:	148
Ilustración 14. Son comprensibles los requisitos solicitados para ocupar la vacante	149
Ilustración 15. Me requirieron solicitud de empleo antes de ingresar.	150
Ilustración 16. Me requirieron acta de nacimiento previo a mi ingreso.	151
Ilustración 17. ¿Me requirieron currículum vitae antes de ingresar?	152
Ilustración 18. Me requirieron documentación comprobatoria de mi profesión previo a mi ingreso.	153
Ilustración 19. Me aplicaron examen de conocimientos previo a mi ingreso.	154
Ilustración 20. Me aplicaron prueba psicométrica previo a mi ingreso.	155
Ilustración 21. ¿Fui entrevistado antes de ingresar?	156
Ilustración 22. ¿Me solicitaron examen médico previo al ingreso en esta institución?	157
Ilustración 23. Me dieron a firmar un contrato de prestación de servicios.	158
Ilustración 24. Existe un documento donde se detallan los requisitos personales exigidos para llevar a cabo las tareas de mi puesto.	159
Ilustración 25. ¿En qué porcentaje cumple con los requisitos solicitados?	160
Ilustración 26. Existe un documento en donde se describan las responsabilidades y deberes inherentes a su puesto en la institución.	161
Ilustración 27. ¿Conoce claramente las funciones de su puesto?	162
Ilustración 28. Conozco claramente la estructura de la organización.	163
Ilustración 29. Conozco claramente las funciones generales que desempeña cada departamento.	164
Ilustración 30. Identifico mi puesto dentro de la estructura organizacional.	165
Ilustración 31. Conozco claramente las políticas de la organización.	166
Ilustración 32. Conozco claramente los objetivos de la organización.	167
Ilustración 33. Conozco claramente la misión y visión de la organización.	168
Ilustración 34. Conozco claramente los valores organizacionales de la institución.	169
Ilustración 35. ¿Mi puesto contribuye con mis objetivos personales?	170
Ilustración 36. Conozco claramente los servicios que presta la organización.	171
Ilustración 37. Conozco la existencia de un manual de organización.	172
Ilustración 38. Conozco la existencia de un manual de inducción.	173
Ilustración 39. Conozco la existencia de manuales de procedimientos.	174
Ilustración 40. He leído los manuales de la institución.	175
Ilustración 41. Conozco la existencia de manuales en la organización.	176
Ilustración 42. Conozco las disposiciones reglamentarias que rigen a la institución.	177
Ilustración 43. Consideras justa la retribución que percibes por el desempeño de tu trabajo.	178
Ilustración 44. La carga de trabajo se distribuye equitativamente entre el personal.	179
Ilustración 45. Existe cooperación entre los miembros de la organización.	180
Ilustración 46. Me siento comprometido con los objetivos de la institución.	181

<i>Ilustración 47. ¿Si te empeñas puedes subir de nivel de puesto?</i>	182
<i>Ilustración 48. ¿Se realizan evaluaciones entre el personal y directivos de la empresa?</i>	183
<i>Ilustración 49. ¿Se dan a conocer los resultados de las evaluaciones?</i>	184
<i>Ilustración 50. Considero comprensibles los cuestionarios de evaluación.</i>	185
<i>Ilustración 51. Considero útiles los cuestionarios aplicados para la evaluación de personal.</i>	186
<i>Ilustración 52. Considero que ha tenido alguna repercusión en mi desempeño el resultado de las evaluaciones.</i>	187
<i>Ilustración 53. Ha tenido alguna repercusión en mi salario el resultado de las evaluaciones.</i>	188
<i>Ilustración 54. Considero que la organización reconoce el trabajo bien realizado de los trabajadores.</i>	189
<i>Ilustración 55. ¿Existe algún sistema de recompensas o incentivos para motivar a los trabajadores?</i>	190
<i>Ilustración 56. ¿Existen programas de capacitación dentro de la organización?</i>	191
<i>Ilustración 57. ¿Los programas de capacitación están alineados con los objetivos que persigue la empresa?</i>	192
<i>Ilustración 58. ¿La capacitación que se proporciona es suficiente para desarrollar correctamente el trabajo?</i>	193
<i>Ilustración 59. ¿La capacitación proporcionada ha incrementado la productividad en la empresa?</i>	194
<i>Ilustración 60. ¿La capacitación proporcionada es para todos los miembros de la organización?</i>	195
<i>Ilustración 61. ¿Se realiza alguna evaluación sobre las capacitaciones proporcionadas?</i>	196
<i>Ilustración 62. ¿Existen programas de capacitación fuera de la organización?</i>	197

GLOSARIO

Capacitación: Es toda acción organizada y evaluable que se desarrolla en una empresa para modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal en conductas produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas. El objeto es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo (Aquino, Vola, Arecco, & Aquino, 1997).

Capital intelectual: El capital intelectual es la combinación de activos inmateriales o intangibles, incluyéndose el conocimiento del personal, la capacidad para aprender y adaptarse, las relaciones con los clientes y los proveedores, las marcas, los nombres de los productos, los procesos internos, etc. , de una organización, que aunque no están reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generaran valor futuro y sobre los cuales se podrá sustentar una ventaja competitiva sostenida (Edvinsson & Stenfelt, 1999).

Competencia: La competencia se entiende como actuaciones integrales para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto con idoneidad y ética, integrando el saber ser, el saber hacer y el saber conocer (Tobón , 2006).

Dimensiones: Son definidas como los aspectos o facetas de una variable compleja (Cazau, 2006).

Evaluación del desempeño: Es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona o del potencial de desarrollo futuro (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2008).

Gestión de recursos humanos: Es una actividad planeada, basada en las necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador (Chruden & Sherman, 1987).

Hipótesis: Es una conjetura educada, una hipótesis traduce el planteamiento de un problema a una forma más susceptible de ser probada empleando los métodos

de investigación, la cual debe de ir acompañada de contestar la pregunta original (Salkind, 1999) .

Implementar: La palabra implementar permite expresar la acción de poner en práctica, medidas y métodos, entre otros, para concretar alguna actividad, plan, o misión, entre otras alternativas (Beer & et. al., 1989).

Inducción: Es el conjunto de actividades que se realizan dentro de la administración de personal con el objeto de guiar, orientar e integrar al elemento nuevo al ambiente de trabajo (Mercado, 2003).

Metodología: Ciencia del método. Conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica o en una exposición doctrinal (Hernández Sampieri, Fernández Collado , & Baptista Lucio, 2010).

Método: Conjunto de pasos ordenados (procedimiento) que se sigue en la ciencia para hallar la verdad y enseñarla. Camino que se sigue para llegar a algo (Hernández Sampieri, Fernández Collado , & Baptista Lucio, 2010).

Reclutamiento: Es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2008).

Selección: La selección consiste en asegurar que la persona adecuada está en el puesto adecuado en el momento oportuno y bajo las circunstancias concretas, partiendo de que las decisiones acertadas acerca de las personas requieren conocimientos de su individualidad además de conocer como los talentos especiales de cada persona pueden ser conocidos con mayor precisión y utilizados en forma más acertada (Dunnette, 1974).

Sistema: Es un objeto formado por un conjunto de partes entre las que se establece alguna forma de relación que las articula que es precisamente el sistema (Aracil & Gordillo, 1997).

Variable: Una variable es una característica o cualidad, magnitud o cantidad susceptible de sufrir cambios y es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación (Arias, 2006).

RESUMEN

La presente tesis plantea la importancia de una acertada Gestión de Recursos Humanos en la Clínica de enfermedades crónicas y de procedimientos especiales S.C. ya que el activo más valioso con el que puede contar una empresa en la actualidad es el capital intelectual de sus empleados. Previo un análisis situacional se presentan los subsistemas de clasificación de puestos, reclutamiento, selección, evaluación del desempeño y capacitación al personal, los cuales se implementaron para mejorar varios procesos deficientes permitiendo cumplir con el objetivo fundamental que es captar, desarrollar y mantener talentos con las competencias requeridas. Con esta propuesta la organización entregará un servicio competitivo mediante un capital humano potencial permitiendo alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

Para efectos de la presente investigación se utilizó un diseño no experimental, descriptivo, correlacional, cualitativo-cuantitativo, y para la obtención de los datos se aplicó un cuestionario con escala tipo Likert combinado con escalograma de Guttman.

Los resultados obtenidos de la presente investigación demuestran que la implementación de un sistema de gestión de recursos humanos afectaría de manera positiva los procesos administrativos de la empresa beneficiando tanto a los empleados como a la institución.

Palabras clave: Gestión de Recursos Humanos, capital intelectual, reclutamiento, selección, evaluación y capacitación.

ABSTRACT

This thesis treats about the importance of a successful Human Resources Management at the Clínica de enfermedades crónicas y de procedimientos especiales S.C. because nowadays the most valuable asset that any company can have, is the brainpower of its employees. Based on the analysis of the situation it is necessary to establish that at the moment we can found various subsystems such as job classification, recruitment, selection, performance evaluation and staff training which were implemented to improve several deficient processes and that in that way accomplish the main objective that is attract, develop and retain talent with the skills required. With this proposal, the company will supply a competitive service by a potential human capital that will allows to achieve organizational and individual goals.

For the purpose of the present research, a non-experimental, descriptive, quantitative-qualitative designs was used, and for data collection, a questionnaire with Likert scale joint with Guttman scalogram was applied.

The results obtained from the present research shows that an implementation of a human resources management system would positively affect the administrative processes of the company benefiting both the employees and the institution.

Keywords: Human Resources Management, intellectual capital, recruitment, staff selection, rating and training.

INTRODUCCIÓN

La sociedad experimenta constantemente cambios, se enfrenta a desafíos, (sociales, culturales, políticos, económicos, entre otros), que hacen que las organizaciones se vean obligadas a responder de manera inmediata. En el campo de la administración de recursos humanos se ve reflejado claramente, cumpliendo así con su propósito que es el de utilizar de manera eficiente y eficaz los recursos en todo organismo social (Chiavenato, 1994).

El crecimiento empresarial provoca el aumento del número de personas y genera la necesidad de intensificar la aplicación de conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad del negocio; las personas son las que producen, venden, sirven al cliente, toman decisiones, lideran, motivan, comunican, administran y dirigen los negocios de las empresas, por ende, se puede deducir que son el motor de cualquier organización.

Por tal motivo el departamento de personal, dentro de cualquier organismo social juega un papel muy importante, de allí que resulte importante desarrollar un sistema de gestión de recursos humanos que garantice la disponibilidad del personal bien capacitado, competente, actualizado, con actitud adecuada hacia el trabajo y comprometido con el futuro de la organización.

El sistema de gestión de recursos humanos está constituido por un conjunto de subsistemas que se encuentran interrelacionados entre sí como una cadena de actividades dependientes unas de otras. Pero aunque están íntimamente relacionados, cada uno desarrolla actividades propias. Es un sistema interdisciplinario catalogado como abierto ya que interactúa constantemente con el entorno.

Derivado de lo anterior se puede definir a la gestión de recursos humanos como la acción de reclutar, seleccionar, contratar, capacitar y administrar a uno de los recursos más valiosos dentro de cualquier organización que es el personal, así como construir y mantener un entorno de excelencia en la calidad para habilitar

mejor a la fuerza de trabajo en la consecución de los objetivos de calidad y de desempeño operativo de la empresa.

El presente estudio se desarrolló para su aplicación en la Clínica de Enfermedades Crónicas y de Procedimientos Especiales S.C. compuesto en su primer capítulo por la situación problemática a la que se enfrenta, así como a la definición de las preguntas de investigación, los objetivos, la justificación, la hipótesis, el diagrama de variables y su operacionalización.

El segundo capítulo está integrado por conceptos teóricos incluidos los antecedentes, definiciones por distintos autores, modelos de gestión entre otros.

El tercer capítulo proporciona un análisis de la situación actual de la clínica de enfermedades crónicas y de procedimientos especiales S.C. respecto a su estructura, misión, visión, marco regulatorio y una breve descripción de las áreas.

El cuarto capítulo incluye la recolección de datos, así como el análisis de resultados para validar la hipótesis propuesta.

El quinto y último capítulo muestra las conclusiones y recomendaciones identificadas durante el desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS DE INVESTIGACIÓN

1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Podría parecer que durante los últimos años, a partir de la crisis y el desempleo, el quehacer de recursos humanos se minimizó: no había contrataciones ni presupuesto para formación del talento. Sin embargo, precisamente a través de los cambios a los que se vieron sometidas las empresas para mantener su éxito y garantizar su supervivencia han evidenciado el valor de estas funciones. La adecuada gestión de recursos humanos constituye uno de los pilares de cualquier estrategia empresarial basada en la mejora de la competitividad, la innovación y la capacidad de adaptación a los diferentes mercados (Kanahuati, 2013).

Las organizaciones son auténticos seres vivos. Cuando logran el éxito tienden a crecer o cuando menos, a sobrevivir. El crecimiento conlleva una mayor complejidad de los recursos que necesitan para sus operaciones, como aumentar el capital, incrementar la tecnología, las actividades de apoyo, etc. Por otra parte, provoca el aumento en el número de personas y también la necesidad de que éstas apliquen más los conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad del negocio. Todo esto con la finalidad de asegurar que la utilización de los recursos materiales, financieros y tecnológicos sea eficiente y eficaz. Así las personas serán el diferencial competitivo que propicie y sostenga el éxito de la organización (Chiavenato, 2008).

La gestión de recursos humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desarrollo eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo (Chiavenato, 2008).

Consiste en la utilización de los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales. En consecuencia comprende a los gerentes de todos los niveles.

De acuerdo con esto podemos observar que resulta necesaria la existencia de un sistema de gestión de recursos humanos en las empresas, para que éstas puedan seguir compitiendo en el mercado global (Wayne, Mondy y Noe, & M., 1997)

Las empresas de investigación farmacéutica están enfrentando grandes retos, tales como: la actual crisis económica, la expiración de patentes, la expansión del mercado de medicamentos innovadores, cambios en las regulaciones locales entre los más importantes. Ante este escenario, los directivos de las empresas tienen como principal objetivo desarrollar estrategias que les permitan mantenerse en el mercado, crecer, incrementar su productividad y estar a la vanguardia.

Algunos países (por ejemplo Arabia Saudita) tienen recursos vastísimos "bajo tierra" (por ejemplo petróleo, oro, minerales o productos agrícolas). Pero, muchos otros países han aprendido que los recursos "sobre tierra" (es decir el talento humano) es igual de valioso o incluso más importante que los demás recursos (Ulrich, 2013).

De esta manera, afrontar con éxito los cambios en las políticas de recursos humanos es clave en la batalla de la competitividad que las compañías de América Latina afrontan con nuevos jugadores internacionales, como las firmas asiáticas. El área de recursos humanos en América Latina tiene la oportunidad de convertirse en un apoyo indispensable para que las empresas ajusten sus estrategias ante la crisis económica mundial. La mayor influencia que el área de recursos humanos recibe proviene de Estados Unidos y de Europa, sobre todo en lo que respecta a las prácticas de equidad laboral, estándares de calidad, liderazgos más arriesgados y prácticas de responsabilidad social (Dávila & Elvira, 2009).

En México el capital humano aún no ha logrado recibir un trato equitativo, ni oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y sobre todo una adecuada seguridad en el mismo lo que ha resultado en una contradicción con lo que debería ser uno de los principales objetivos de la gestión de recursos humanos,

originando con ellos trabajadores insatisfechos y empresas sin conciencia social. A pesar de esto, México es uno de los principales mercados de insumos para la salud en el mundo y la industria farmacéutica establecida en el país es considerada sólida y competitiva a nivel regional (Cámara Nacional de la Industria Farmacéutica).

De la misma forma podemos observar que en Michoacán la gran problemática social existente puede afectar gravemente en las empresas la gestión de sus recursos humanos, ya que la excesiva demanda de trabajo y pocas oportunidades laborales, afectan gravemente las condiciones tanto laborales como económicas de las organizaciones, por lo que son pocas las empresas que pueden llevar una adecuada administración de sus talentos humanos, ya sea por falta de recursos, conocimientos, capacitación y algunas otras limitaciones que les impiden administrar a su personal de forma adecuada.

En Morelia aparte de la clínica de enfermedades crónicas y de procedimientos especiales S.C. (CECYPE) existe únicamente otro centro de investigación denominado centro de investigación biomédica de Michoacán (CIBIMI), dependiente del IMSS cuyo objetivo es impulsar proyectos de investigación a nivel básico y clínico, como se puede observar, son pocas las empresas dedicadas a la investigación clínica y farmacéutica en esta localidad.

Además, la investigación farmacéutica enfrenta hoy un desafío de grandes proporciones, que implica desarrollar procesos de innovación más sofisticados y también más costosos, esto hace indispensable contar con herramientas que faciliten estos desarrollos a la industria farmacéutica en su comprometida tarea de atender el presente y construir el futuro hacia una población más demandante (Cámara Nacional de la Industria Farmacéutica).

1.1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Plantear el problema consiste en afinar y estructurar más formalmente la idea de investigación (Hernández Sampieri, Fernández Collado , & Baptista Lucio, 2010).

En toda organización, ya sea de producción o de servicios los recursos humanos son necesarios y tienen relevante importancia para el logro de las políticas, metas y objetivos organizacionales, por ello la necesidad de disponer de personal competente, preparado y comprometido con el futuro organizacional. Diferentes autores han planteado que aun cuando los activos financieros, el equipamiento y la planta física son también recursos necesarios, los recursos humanos proporcionan la chispa creativa y productiva, y resultan esenciales para el éxito de toda organización (Milkovich & Boudreau, 1994).

Por lo anterior podemos destacar que la importancia de un sistema de gestión de recursos humanos radica en proporcionar un valor añadido a la empresa, ya sea a través de la especialización de la misma, la disminución de sus costos o su enfoque o diferenciación, de tal forma que su objetivo este alineado con los de la organización como parte de su evolución, los cuales comúnmente tienen como finalidad la producción, comercialización o distribución de un bien o servicio, para lograrlo debe suponer como parte de sus prioridades la creación y desarrollo de sus miembros dotándolos de las habilidades necesarias para su crecimiento, estableciendo las condiciones laborales que permitan la satisfacción de los mismos y poder así alcanzar la eficiencia y eficacia de todos sus recursos.

Lo anterior nos lleva a preguntarnos:

1. ¿Es necesaria la implementación de un sistema de gestión de recursos humanos en la clínica de enfermedades crónicas y de procedimientos especiales S.C.?
2. Determinar ¿en qué medida impacta la implementación de un sistema de gestión de recursos humanos en la clínica de enfermedades crónicas y de procedimientos especiales S.C.?
3. ¿Qué variables influyen en un sistema de gestión de recursos humanos en la clínica de enfermedades crónicas y de procedimientos especiales S.C.?

1.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Cualquier investigación siempre tiene de fondo una pregunta específica sobre aquello que se quiere saber. Encontrar la pregunta principal sugiere afinar la curiosidad. Con ella se busca clarificar las ideas y darle una orientación y delimitación al proyecto (Ponce, 1998).

De esta manera tenemos las siguientes preguntas:

1.2.1 PREGUNTA GENERAL

¿En qué medida impacta un sistema de gestión de recursos humanos en la clínica de enfermedades crónicas y de procedimientos especiales S.C. ubicada en Morelia Michoacán?

1.2.2 PREGUNTAS ESPECÍFICAS

1. ¿Qué proceso se sigue para atraer a los candidatos que ocupan los puestos en la clínica de enfermedades crónicas y de procedimientos especiales S.C. ubicada en Morelia Michoacán?
2. ¿Qué proceso se lleva a cabo para escoger los candidatos que ocupan los puestos en la clínica de enfermedades crónicas y de procedimientos especiales S.C. ubicada en Morelia Michoacán?
3. ¿Se lleva a cabo algún proceso para la inducción del nuevo empleado a su puesto dentro de la clínica de enfermedades crónicas y de procedimientos especiales S.C. ubicada en Morelia Michoacán?
4. ¿De qué manera identifican las necesidades de capacitación y desarrollo dentro de la clínica de enfermedades crónicas y de procedimientos especiales S.C. ubicada en Morelia Michoacán?

5. ¿Se lleva a cabo algún proceso de evaluación del desempeño en la clínica de enfermedades crónicas y de procedimientos especiales S.C. ubicada en Morelia Michoacán?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

En toda investigación es necesario establecer que pretende la investigación, es decir, cuáles son sus objetivos. Éstos deben expresarse con claridad para evitar posibles desviaciones en el proceso de investigación (Hernández Sampieri, Fernández Collado , & Baptista Lucio, 2010).

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar en qué medida impacta la implementación de un sistema de gestión de recursos humanos en la clínica de enfermedades crónicas y de procedimientos especiales S.C. ubicada en Morelia Michoacán.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Determinar cómo influye el reclutamiento en un sistema de gestión de recursos humanos en la clínica de enfermedades crónicas y de procedimientos especiales S.C. ubicada en Morelia Michoacán.
2. Analizar cómo incide la selección en un sistema de gestión de recursos humanos en la clínica de enfermedades crónicas y de procedimientos especiales S.C. ubicada en Morelia Michoacán.
3. Conocer cómo repercute la inducción en un sistema de gestión de recursos humanos en la clínica de enfermedades crónicas y de procedimientos especiales S.C. ubicada en Morelia Michoacán.
4. Identificar de qué manera interviene la capacitación y el desarrollo en un sistema de gestión de recursos humanos en la clínica de enfermedades crónicas y de procedimientos especiales S.C. ubicada en Morelia Michoacán.
5. Conocer cuáles son los efectos de la evaluación del desempeño en un sistema de gestión de recursos humanos en la clínica de enfermedades

crónicas y de procedimientos especiales S.C. ubicada en Morelia Michoacán.

1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Una de las principales causas del fracaso de las empresas recae en la mala gestión de los recursos humanos, a la que con frecuencia no se le da el valor que representa (McEvoy, 1984). De ahí el interés por analizar la implementación de un sistema de gestión de recursos humanos, entendiendo como una buena gestión “la utilización de prácticas que permitan atraer candidatos cualificados, retener y motivar a los actuales empleados y establecer fórmulas que les ayuden a crecer y desarrollarse dentro de la empresa” (Carrasco & Rubio, 2007).

Por lo tanto, la relevancia social del presente protocolo es proponer la implementación de un sistema de gestión de recursos humanos que permita a la organización administrar de manera eficiente sus recursos, mejorando sus procesos, de tal forma que le permita contar con un reclutamiento, selección, inducción, capacitación, desarrollo y evaluación del desempeño adecuados y así garantizar el compromiso que se tiene con la sociedad para ofrecer un servicio con alta capacidad técnica y científica así como un equipo humano profesional, ético y confiable.

Los principales beneficiados serán, de manera directa el personal laboral ya existente dentro de la institución, tanto directores como empleados, ya que se pretende formar recursos humanos bien capacitados, con ética profesional, y motivados con las condiciones de trabajo proporcionadas por la empresa, haciendo que estos a su vez retribuyan con una alta productividad en su desempeño. De manera indirecta, los clientes que recibirán un servicio confiable y de calidad, los proveedores y la sociedad en general, aquella que adquiere de la industria farmacéutica la gran diversidad de productos que se ofrecen en el mercado.

Debido a la naturaleza de esta investigación es de entenderse que existen diferentes implicaciones que pueden afectar el resultado de la hipótesis, esta

investigación tiene una implicación práctica debido a que partiendo del problema planteado anteriormente derivado de variables como son el reclutamiento, la selección, la capacitación, el desarrollo y evaluación del desempeño se resolverán las carencias de funcionamiento en los que se interrelacionan dichas variables. Es importante señalar los alcances que se investigarán respectivamente de cada variable que se tiene, en lo que respecta al reclutamiento, la selección, inducción, evaluación del desempeño y capacitación del personal.

Con la colaboración de esta investigación se dejará asentado un antecedente en la clínica de enfermedades crónicas y de procedimientos especiales S.C. dejando una investigación documental de la cual podrán partir para la creación de su departamento de recursos humanos, la cual podrá ser objeto de estudio y consulta para nuevas investigaciones relacionadas con este tema.

En lo referente a las limitaciones del proyecto, éstas son mínimas ya que el proyecto se planificó para un razonable tiempo de ejecución. Una de las principales ventajas que se tiene en cuanto a la limitación de espacio es que se llevará a cabo en una sola entidad, y no existen limitaciones de información o cualquier otro tipo de recursos, ya que se tiene acceso a toda la información necesaria para su desarrollo.

1.4.1 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Dentro de las limitaciones que podemos encontrar a lo largo de la investigación pueden ser las siguientes:

- 🚧 En relación a los recursos: Una de las principales limitantes que podremos encontrar en el desarrollo de la presente investigación es la falta de información relevante, es decir, la resistencia del personal para proporcionar información puede impedir que sustentemos satisfactoriamente los datos recabados. Así mismo la falta de participación

por parte de los directivos de la empresa puede ser otra limitante para el presente estudio.

- ✚ Referente al espacio: Debido a que la clínica de enfermedades crónicas y de procedimientos especiales cuenta con tres sucursales, el presente estudio se limitará a estudiar la ubicada en Fray Bernardino de Sahagún N° 101, Col. El mirador del Punhuato.
- ✚ En cuanto al tiempo: La presente tesis está programada para desarrollarse en un periodo de 1 año.

1.5 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es un procedimiento reflexivo, sistemático, controlado y crítico, que permite descubrir nuevos hechos o datos, relaciones o leyes, en cualquier campo del conocimiento humano (Ander-Egg, 1995).

El diseño de la investigación es el pegamento que mantiene el proyecto de investigación cohesionado. Un diseño es utilizado para estructurar la investigación, para mostrar como todas las partes principales del proyecto de investigación funcionan en conjunto con el objetivo de responder a las preguntas centrales de la investigación (Trochim, 2005).

Los tipos de investigación difícilmente se presentan puros, generalmente se combinan entre sí y obedecen sistemáticamente a la aplicación de la investigación. Derivado de lo anterior, para resolver un problema de tipo científico como el del presente protocolo, es conveniente tener un conocimiento detallado de los posibles tipos de investigación que se pueden seguir (Tamayo y Tamayo, 1998).

Es importante destacar que para efectos de la presente investigación utilizaremos un diseño no experimental, descriptivo, correlacional, cualitativo-cuantitativo, inductivo-deductivo, y a continuación se analizará el porqué de este diseño (Hernández Sampieri, Fernández Collado , & Baptista Lucio, 2010).

La investigación no experimental es también conocida como investigación Ex Post Facto, término que proviene del latín y que significa después de ocurridos los hechos. La investigación Ex Post Facto es un tipo de “investigación sistemática en la que el investigador no tiene control sobre las variables independientes porque ya ocurrieron los hechos o porque son intrínsecamente manipulables (Kerlinger, 1983, p. 269).

En la investigación Ex Post Facto los cambios en la variable independiente ya ocurrieron y el investigador tiene que limitarse a la observación de situaciones ya existentes dada la capacidad de influir sobre las variables y sus efectos (Hernández Sampieri, Fernández Collado , & Baptista Lucio, 2010).

Dada la naturaleza intrínseca de este proyecto se puede dar por hecho que esta investigación se encuentra dentro de esta rama de la metodología de la investigación debido a que todas las variables y teorías que se postularán estarán basadas en un sistema administrativo ya preestablecido cuyas variables no serán modificables del todo.

En esta investigación se tratará de conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes que se desenvuelven en la organización mediante la descripción exacta de las actividades, procesos y personas, tratando de identificar las relaciones entre dos o más variables, ya que las variables pueden encontrarse parcialmente relacionadas entre sí, pero también es posible que no exista relación entre ellas.

De esta forma se puede afirmar que ésta investigación es descriptiva-correlacional ya que los estudios descriptivos buscan desarrollar una imagen o fiel descripción del fenómeno estudiado a partir de sus características. Describir en este caso es sinónimo de medir. Se miden variables o conceptos con el fin de especificar las propiedades importantes de comunidades, personas, grupos o fenómenos bajo análisis. El énfasis está en el estudio independiente de cada característica, es posible que de alguna manera se integren las mediciones de las características (Dankhe, G.I. en Fernández Collado, 1989).

Además se confirma que es correlacional, ya que éstos pretenden medir el grado de relación y la manera cómo interactúan dos o más variables entre sí. Estas relaciones se establecen dentro de un mismo contexto, y a partir de los mismos sujetos en la mayoría de los casos. En caso de existir una correlación entre variables, se tiene que, cuando una de ellas varía, la otra también experimenta alguna forma de cambio (Ortiz, 2005).

Se puede afirmar que es cualitativa. La investigación cualitativa puede entenderse como “una categoría de diseños de investigación que extraen descripciones a partir de observaciones que adoptan la forma de entrevistas, narraciones, notas de campo, grabaciones, registros y otros (Pérez Serrano, 2005).

Se determina que es cuantitativa ya que derivado de la información cualitativa se obtendrá un resultado cuantitativo debido a que para cualquier campo de investigación se aplican las ciencias físico-naturales. El objeto de estudio es externo al sujeto que lo investiga tratando de lograr la máxima objetividad. Sus instrumentos nos permiten obtener datos cuantitativos los cuales también incluyen la medición sistemática, y se emplea el análisis estadístico como característica resaltante (Rojas Soriano, 2004).

Es inductivo ya que analiza casos particulares, cuyos resultados son tomados para extraer conclusiones de carácter general. A partir de las observaciones sistemáticas de la realidad se descubre la generalización de un hecho y una teoría. Se emplea la observación y la experimentación para llegar a las generalidades de hechos que se repiten una y otra vez. Y es hipotético-deductivo considerando que a través de las observaciones realizadas de un caso se plantea un problema. Este lleva un proceso de inducción que remite el problema a una teoría para formular una hipótesis, que a través de un razonamiento deductivo intenta validar la hipótesis empíricamente (Hernández Sampieri, Fernández Collado , & Baptista Lucio, 2010).

1.6 HIPÓTESIS

La hipótesis surge como una solución tentativa al problema de investigación, que se formula como una proposición susceptible de ser sometida a prueba, y que expresa una posible relación entre una y otra variable (Mcguigan, 1983).

1.6.1 HIPÓTESIS GENERAL

El reclutamiento, la selección, la inducción, la capacitación y el desarrollo y la evaluación del desempeño son las principales variables que influyen en un sistema de gestión de recursos humanos en la clínica de enfermedades crónicas y de procedimientos especiales S.C. ubicada en Morelia Michoacán.

1.6.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICA

1. Un eficiente reclutamiento influye en un mejor sistema de gestión de recursos humanos en la clínica de enfermedades crónicas y de procedimientos especiales S.C. ubicada en Morelia Michoacán.
2. Una acertada selección impacta en la eficiencia de un sistema de gestión de recursos humanos en la clínica de enfermedades crónicas y de procedimientos especiales S.C. ubicada en Morelia Michoacán.
3. Una adecuada inducción influye en un eficiente sistema de gestión de recursos humanos en la clínica de enfermedades crónicas y de procedimientos especiales S.C. ubicada en Morelia Michoacán.
4. A mayor capacitación y desarrollo de personal, un mejor sistema de gestión de recursos humanos en la clínica de enfermedades crónicas y de procedimientos especiales S.C. ubicada en Morelia Michoacán.

5. Una adecuada evaluación del desempeño influye en un mejor sistema de gestión de recursos humanos en la clínica de enfermedades crónicas y de procedimientos especiales S.C. ubicada en Morelia Michoacán.

1.7 UNIVERSO Y MUESTRA

De acuerdo con (Cochran, 1980) la población o universo es cualquier colección finita o infinita de elementos o sujetos. Algunos autores establecen diferencias entre los términos universo y población, indicando con el primero un conjunto de personas, seres u objetos y con el segundo, un conjunto de números obtenidos midiendo o contando cierta característica de los mismos; para este protocolo el universo estará compuesto por el total de personas que laboran en la institución, es decir, el 100% del universo, conformado por 65 personas entre ellos; 4 Directores de las distintas áreas, 14 personas del área administrativa, 10 personas del área analítica, 12 personas del departamento de calidad, y 25 personas en el área médica.

En lo que respecta a la muestra, se puede definir, como un subconjunto de la población, por lo que interesa que sea un reflejo de la población, que sea representativa de ella (Scheaffer , Mendenhall , & Ott, 1986).

Por consiguiente la muestra estará conformada por 40 personas de las cuales 3 son directivos, 1 gerente, 9 coordinadores, 13 responsables y 14 auxiliares.

1.8 SUJETOS DE INVESTIGACIÓN

Partiendo de la definición de sujetos de investigación, tenemos que se refiere a las personas objetos de estudio, también se les conoce como población o universo. Es decir, las personas que proporcionan la información para la investigación (Barrantes, 2005).

De esta forma tenemos que los sujetos de la presente investigación será todo el personal que labora en la clínica de enfermedades crónicas y de procedimientos especiales S.C. ubicada en la ciudad de Morelia, Michoacán, México.

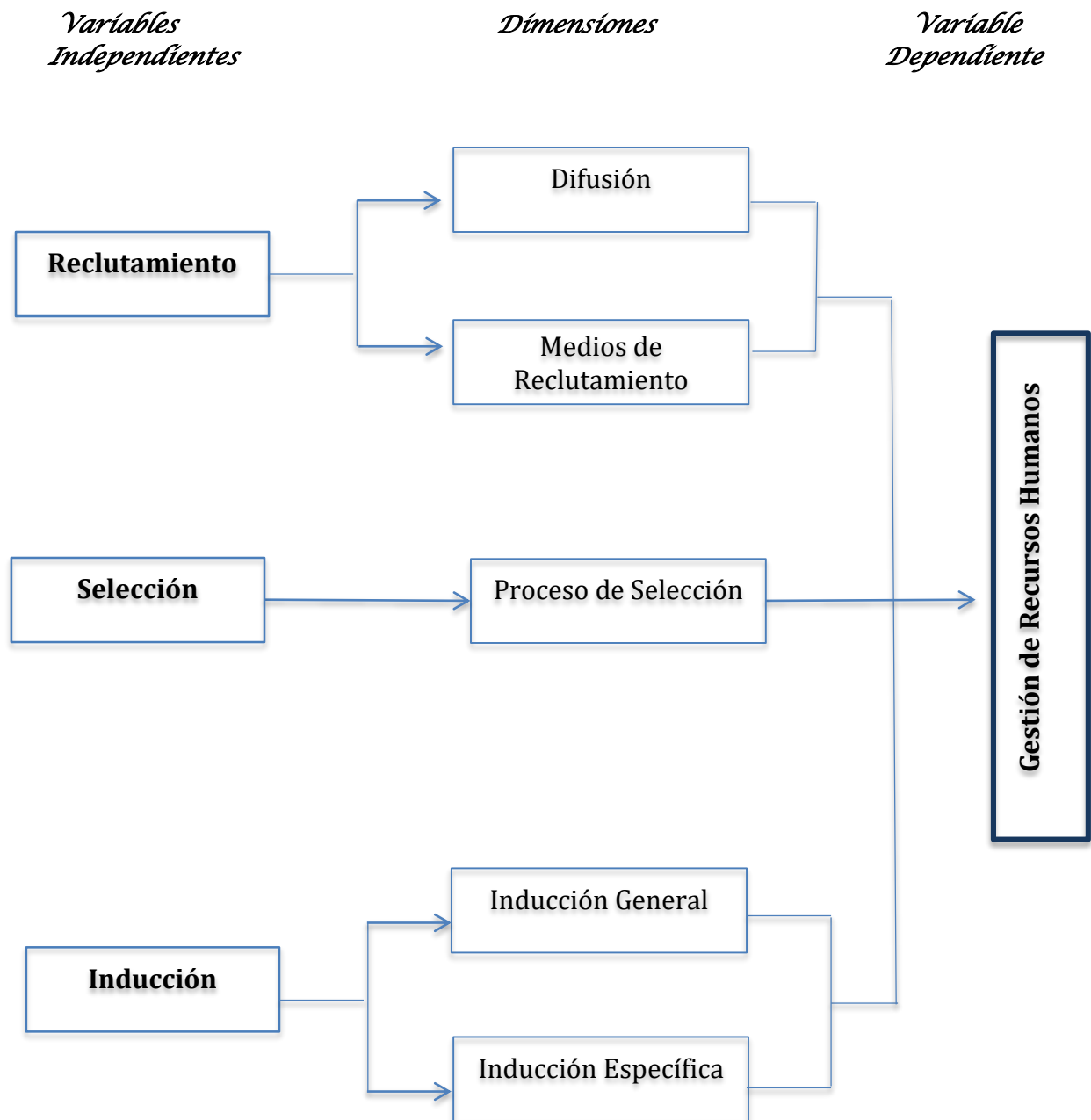
1.9 MODELO DE VARIABLES

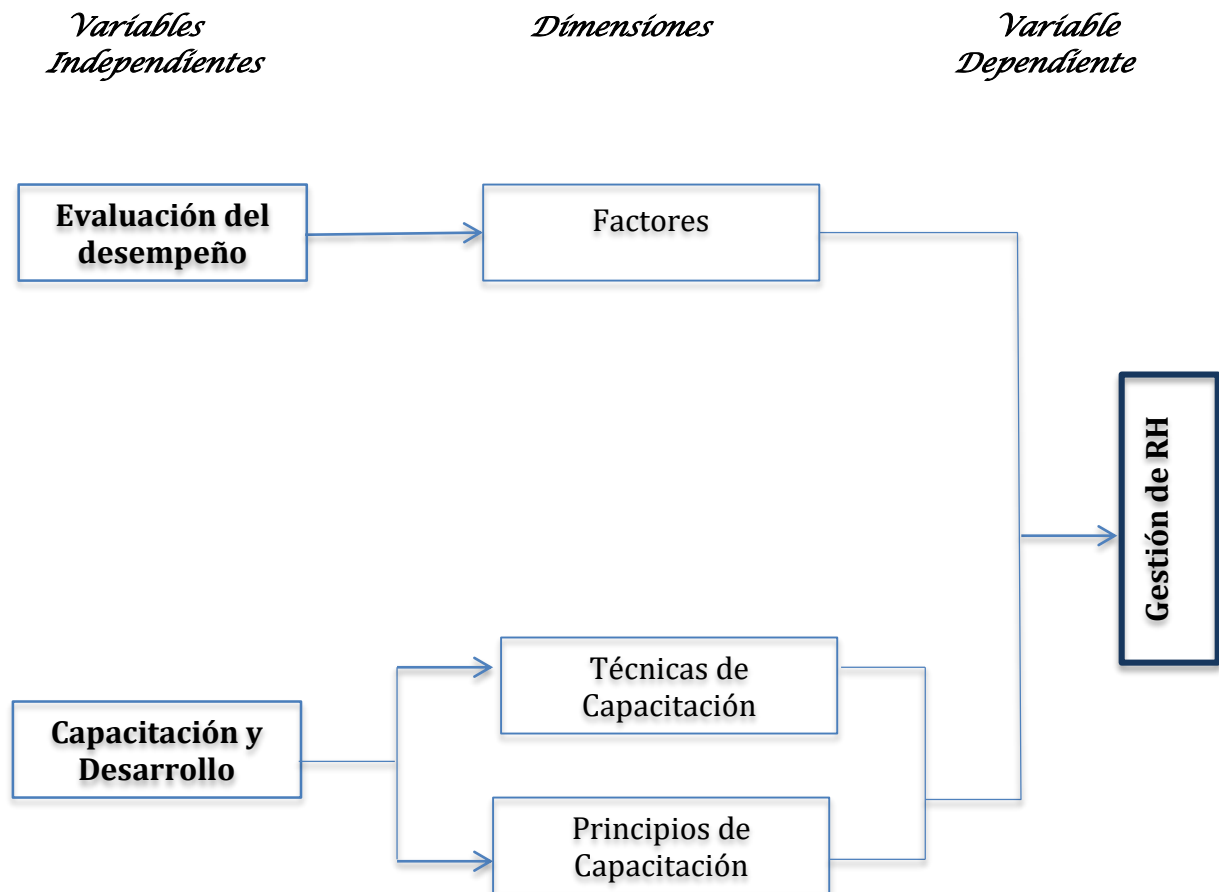
El propósito de toda investigación es describir y explicar la variación en el mundo. Es decir, los cambios que ocurren de manera natural o que son causados debido a una manipulación. Las variables son nombres que damos a las variaciones que deseamos explicar. De esta forma entendemos por variable cualquier característica o cualidad de la realidad que es susceptible de asumir diferentes valores, es decir, que puede variar, aunque para un objeto determinado que se considere puede tener un valor fijo (Sabino, 1993).

Una variable es una propiedad, característica o atributo que puede darse en ciertos objetos o puede darse en grados o modalidades diferentes, son conceptos clasificatorios que permiten ubicar a los individuos en categorías o clases y son susceptibles de identificación y medición; y entre ellas tenemos (Briones, 1995):

- **Variable Independiente:** es aquella característica o propiedad que se supone ser la causa del fenómeno estudiado. En investigación se llama así, a la variable que el investigador manipula.
- **Variable dependiente:** es la propiedad o característica que se trata de cambiar mediante la manipulación de la variable independiente. Ésta variable es el factor que es observado y medido para determinar el efecto de la variable independiente.

A continuación se presenta un cuadro en el que se muestran las variables y dimensiones objeto de estudio del presente protocolo:

Ilustración 1. Diagrama de Variables*Continúa...*



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación documental

1.10 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 1. Operacionalización de Variables

VARIABLE DEPENDIENTE	VARIABLES INDEPENDIENTES	DEFINICIÓN REAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	RECLUTAMIENTO	Conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización.	Forma en que el individuo utiliza esta herramienta como un sistema para divulgar y ofrecer al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que se pretende ocupar con candidatos capacitados para llenar la vacante	Difusión	Requisitos	4
				Medios de Reclutamiento	Reclutamiento Interno	1, 2
					Reclutamiento Externo	3
	SELECCIÓN	Acción o actividad que desplegará el departamento de recursos humanos y que consiste en elegir, siguiendo determinados parámetros y condiciones, a las personas más idóneas para ocupar un cargo o un puesto vacante en una empresa.	Acción de seleccionar de un conjunto de personas a la persona adecuada para el puesto adecuado, mediante la implementación de pruebas, entrevistas, análisis de solicitudes, etc.	Proceso de Selección	Recepción de solicitudes	5, 6, 7, 8
					Entrevista	11
					Pruebas diversas	9, 10, 12

	INDUCCIÓN	Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso, durante el periodo de desempeño inicial.	Forma de integrar al nuevo elemento a la organización, dándole a conocer los aspectos generales de la empresa tales como misión, visión, políticas, normas, etc.	Inducción General	Estructura	18, 19, 23, 26
					Aspectos relativos al contrato	13
					Disposiciones reglamentarias	32
					Políticas e instructivos	21, 31
				Inducción Específica	Perfil de Puesto	14,15
					Descripción de puesto	16,17
					Estructura específica	20
					Manuales	27, 28, 29, 30
					Objetivos y valores organizacionales	22, 24
	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Técnica o procedimientos que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización.	Se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual permitiendo identificar insuficiencias, problemas del	Factores	Desempeño del trabajo	25, 33
					Carga de trabajo	34
					Actitud de la Dirección	42, 43, 44
					Clima y Cultura	35, 36

			personal, fortalezas, capacidades y posibilidades.		Evaluaciones	38, 39, 40, 41
					Promoción, recompensas o incentivos	37, 45
			Se entiende como las actividades que realiza una organización respondiendo a sus necesidades buscando obtener la mejor actitud del personal, conocimiento, habilidades o conductas	Técnicas de Capacitación	Dentro del sitio de trabajo	46
					Fuera del sitio de trabajo	52
				Principios de Capacitación	Participación	50
					Repetición	48
	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	La capacitación significa la preparación de la persona en el cargo. Es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito es preparar, desarrollar e integrar los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el desempeño de todos los trabajadores en sus cargos. El desarrollo se refiere a la educación que recibe una persona para el crecimiento			Relevancia	47, 49

		profesional a fin de estimular la efectividad en el cargo.			Transparencia y Retroalimentación	51
--	--	--	--	--	-----------------------------------	----

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación documental

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 LOS RECURSOS HUMANOS

2.1.1 ANTECEDENTES

La teoría de los recursos humanos constituye en la actualidad uno de los enfoques más influyentes en la administración. En este campo, ha contribuido de manera decisiva, a la comprensión de la competitividad desde una perspectiva organizacional interna, en tanto que su origen reside en aquellos recursos de la empresa, valiosos, raros, difícilmente imitables e insustituibles (Armstrong & Shimizu, 2007).

Taylor y Fayol dieron los primeros aportes para la aplicación de la administración a través de la coordinación y la dirección, para un mejor manejo del recurso humano. Para Taylor las habilidades humanas fueron esenciales para la selección de empleados. La organización funcional trajo consigo la aparición de las diversas áreas funcionales, entre una de ellas fue recursos humanos que se encargaba de la elaboración de nóminas y del pago del seguro social. En la época prehispánica surgió el trabajo y la distinción entre ambos sexos, existía la esclavitud es por eso que muchos esclavos trabajaban por su propia cuenta (Díaz Díaz).

Desde mucho antes de la Revolución Industrial existieron organizaciones muy grandes, que presentaban problemas resueltos de diversas maneras. Alejandro Magno por ejemplo, no consiguió convencer a sus soldados de que lo siguieran hasta la india; el ejército macedonio se detuvo debido a un problema esencialmente humano (Chiavenato, 1994).

A mediados del siglo XVIII la aparición de maquinarias complejas en el seno de la sociedad inglesa dio inicio al fenómeno conocido como Revolución Industrial, surgieron grandes organizaciones comerciales dedicadas a actividades como los hilados y tejidos, la fundición y la industria naval. A su vez, esto se tradujo en la necesidad de coordinar esfuerzos de grupos cada vez mayores, para conseguir

que el trabajo resultará económicamente rentable. Y debido a las condiciones de hacinamiento, peligro y profunda insatisfacción, algunos directivos de organizaciones crearon un “departamento de bienestar” que se puede considerar el antecesor directo de los actuales departamentos de personal. Dichos departamentos velaban por determinadas necesidades de los trabajadores (Chiavenato, 2008).

Otra influencia importante en la administración de personal fue la llamada “administración científica”, que puede ejemplificarse en labor de investigadores como Frederick Taylor. Gracias a sus contribuciones quedó demostrado que el estudio científico y sistemático de las labores podía conducir a mejoras en la eficiencia. Desde el fin de la Primera Guerra Mundial hasta la gran depresión los departamentos de personal desempeñaron funciones de gran importancia. La importancia de las necesidades de personal se hizo aún más relevante por el resultado de los estudios llevados a cabo en Estados Unidos en la planta Hawthorne de la compañía General Eastern Electric durante ese periodo (Stoner & Wankel, 1990).

Al final de la Segunda Guerra Mundial el mundo del trabajo se encontró afectado por cambios muy profundos, se perfeccionaron mucho las técnicas de selección de personal, diseño y descripción de tiempos y movimientos, entre muchas otras. Por ello, al final del conflicto se hicieron prácticamente universales los departamentos de personal que enfrentaron labores y responsabilidades mucho más complejas que durante el conflicto armado (Chiavenato, 1994).

No es posible señalar el momento en que se dio inicio a las técnicas de administración de personal, por una razón muy sencilla: la existencia de este campo es condición necesaria para la existencia de la civilización. Ninguna asociación puede prescindir de las técnicas necesarias para la división del trabajo y la especialización en determinadas labores. Pero aunque no se sabe exactamente cuál es el origen de dichas técnicas, a lo largo de la historia se observaron indicios de éstas.

Ahora bien, se denomina recursos humanos al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función o gestión de recursos humanos que consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella a alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Significa conquistar y mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización (Werther y Davis, 2000).

El objetivo básico que persigue la función de recursos humanos con estas tareas es alinear el área o profesionales de recursos humanos con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia organizacional a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar a cabo al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial. Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra con las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades (Alles, 2005).

Son numerosas las investigaciones empíricas que demuestran que las prácticas de recursos humanos tienen influencia en los resultados de la empresa. Estos estudios son muy variados en cuanto al tipo de empresa, sector, país, procesos administrativos, cultura organizacional, sistemas y otras posibles variables. La gestión de los recursos humanos es un fenómeno complejo, asociado a diversos campos del conocimiento como la economía, la sociología, la psicología, la gestión, la antropología, entre otros, y que está relacionado con factores como las características socio-político-económicas de cada momento histórico, la concepción dominante sobre el ser humano, las formas de organización del trabajo, la situación de las relaciones laborales, el mercado laboral, la finalidad

predominante de las organizaciones y las teorías con que se cuentan para interpretar el fenómeno.

Las prácticas, que inicialmente estaban centradas en aspectos propios de la función de recursos humanos, como reclutamiento, selección y entrenamiento, sistemas formales para compartir información con los trabajadores, diseño claro del trabajo, participación a nivel local, evaluación del desempeño, esquemas de promoción y compensación para el alto desempeño (Wright & McMahan, 1992), se ampliaron a aspectos relacionados con los procesos (trabajo flexible, círculos de calidad, enriquecimiento del trabajo, habilidades participativas) (Brewster, 1995), o de dirección de las personas más allá del control de la función de recursos humanos como la comunicación, el diseño del trabajo, la cultura y el liderazgo (Wright, Dunfort, & Snell, 2001).

Como podemos observar no importa cuán bueno sea un producto o servicio, si los empleados están insatisfechos con el manejo de la empresa, ésta se enfrentará a problemas como remplazos y capacitación constante, además de malas prácticas que demeritan su esfuerzo para sacar adelante a la organización, de este hecho se observa que la importancia de los recursos humanos en las empresas se encuentra en su habilidad para responder con voluntad oportuna y favorable a los objetivos, así como las oportunidades y esfuerzos por obtener la satisfacción buscada por la empresa. La empresa requiere de gente adecuada y bien preparada, combinando actitudes conocimientos y habilidades, esto se reflejará directamente en el comportamiento organizacional que la empresa busca y/o requiere.

La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros y de establecer objetivos, estrategias y procedimientos para la organización. Aquí radica la importancia de los recursos humanos, sin embargo también es importante determinar de qué manera influyen las diferentes variables en la implementación del mismo.

2.2 DEFINICIÓN DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La gestión de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos incluidos reclutamiento, selección, inducción, capacitación, valuación de puestos y evaluación del desempeño. La gestión de recursos humanos no solo implica hacer énfasis en los procesos y procedimientos de la administración propia de este departamento, también implica considerar las dimensiones de la organización. Los objetivos de la Gestión de recursos humanos derivan de los objetivos de la organización (Chiavenato, 2008).

Por lo tanto es necesario entender perfectamente el concepto de gestión de recursos humanos, de tal forma que podemos observar en la siguiente tabla:

Tabla 2. Definición de Gestión de Recursos Humanos

AUTOR	DEFINICIÓN
(F. Mee, 1958)	Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño.
<i>(Chiavenato, 2004)</i>	La gestión de recursos humanos es una función administrativa dedicada a la integración, la formación, la evaluación y la remuneración de los empleados. Todos los administradores son, en cierto sentido, gerentes, recursos humanos, porque participan en actividades como el reclutamiento, las entrevistas, la selección y la formación.
<i>(Dessler G., 1997)</i>	La gestión de recursos humanos es el conjunto de decisiones integradas, referentes a las relaciones laborales, que influyen en la eficacia de los trabajadores

	y de las organizaciones.
(M. Ivancevich, 2007)	La gestión de recursos humanos es la función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de éstos.

Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación documental.

De una forma simple la gestión de recursos humanos implica:

Ilustración 2. Gestión de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación documental

Uno de los objetivos principales que caracteriza a toda empresa, es la elaboración, distribución y comercialización de algún producto, bien o servicio. Semejantes a los objetivos de la organización, la gerencia de recursos humanos debe considerar los objetivos individuales de sus miembros como esencia de su desarrollo personal y corporativo, es decir una mezcla de crecimiento tanto para la empresa

como para los empleados (Chiavenato, 2008). Los principales objetivos de la gestión de recursos humanos son:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- Establecer, conservar y atesorar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar la eficiencia y eficacia con los recursos disponibles.

2.2.1 MODELOS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Actualmente con la internacionalización de los negocios, la innovación tecnológica, el desarrollo de información y comunicación, los nuevos valores culturales, el medio ambiente y la inestabilidad han dado lugar al surgimiento de una nueva estructura organizativa, un nuevo sistema de dirección, el logro de la excelencia, la gestión estratégica de los recursos humanos y la responsabilidad social asumida por la empresa (Cuesta, 1999).

Los distintos rasgos en los modelos o sistemas de gestión de recursos humanos deben evidenciarse para que estos respondan a las exigencias del mundo contemporáneo. A continuación se analizan varios de los modelos actuales.

Tabla 3. Modelos de Gestión de Recursos Humanos

MODELO	CARACTERÍSTICAS
Modelo de Werther y Davis. (Éste modelo es funcional)	(Werther & Davis, 2000) Expresan que la administración de personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes, donde prácticamente todas las actividades influyen en una u otra más. Las actividades de administración de personal constituyen un sistema compuesto de elementos claramente definidos, indica que toda actividad se relaciona directamente con todas las demás.

Modelo de gestión de recursos humanos de Mikel Beer	(Beer & et. al., 1989), de la Harvard Bussines School, plantean un modelo de GRH integrado por los factores de situación (características de la fuerza laboral, estrategia empresarial, filosofía de la dirección, mercado de trabajo, tecnología y las leyes y valores de la sociedad) que son la base y determinan la superestructura. Estos factores y los grupos de interés. Estos factores y los grupos de interés a los diferentes estratos de personas, implicados en el sistema como son: accionistas, directivos, empleados, sociedad, gobierno y sindicatos, quienes definen las políticas de RH (influencia de los empleados, flujo de RH, sistemas de trabajo y sistemas de recompensa).
Modelo funcional de gestión de recursos humanos de Harper y Lynch	Por su parte (Harper & Lynch, 1992) plantean un modelo de GRH fundamentado en que la organización requiere recursos humanos en determinada cantidad y calidad, precisamente, la GRH permite satisfacer esta demanda, mediante la realización de un conjunto de actividades que se inician con el inventario de personal y la evaluación del potencial humano. A partir del conocimiento de los recursos humanos con que cuenta, se desarrollan las restantes actividades (análisis y descripción de puestos, curvas profesionales, promoción, planes de sucesión, formación, clima y motivación, selección de personal, planes de comunicación, evaluación del desempeño, retribución e incentivos). Este modelo tiene carácter descriptivo pues solo muestra las actividades relacionadas con la GRH para lograr la optimización, pero no en su dinámica y operación. Un aspecto significativo a destacar es la importancia que le concede a la auditoría de RH como mecanismo de control del sistema.
	(Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2008) analiza la gestión de recursos humanos como un proceso y que está constituida por sistemas interdependientes integrados como sigue:

Modelo de gestión de recursos humanos de Idalberto Chiavenato	1. Subsistema de alimentación de RH: incluye la investigación de mercado, la mano de obra, el reclutamiento y la selección. 2. Subsistema de aplicación de RH: incluye el análisis y descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño y movimientos del personal. 3. Subsistema de mantenimiento de RH: incluye la remuneración, planes de beneficio social, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles del personal. 4. Subsistema de desarrollo de RH: incluye los entrenamientos y los planes de desarrollo de personal. 5. Subsistema de control de RH: incluye el banco de datos, sistema de informaciones de RH y la auditoría.
Taylorismo	Su nombre se debe a Frederich W. Taylor. Su lema es el aumento del rendimiento empresarial, para lo cual hace hincapié en el método de trabajo, de forma que exista una buena compenetración entre el ser humano y las máquinas que use. Para conseguir este objetivo es necesario una correcta selección de personal, formarlo y hacer depender su sueldo del rendimiento obtenido (Pino, Sánchez , & Pino , 2008)
Aportaciones de Fayol	La gestión de recursos humanos debe ser centralizada para la consecución de los objetivos empresariales. Esta centralización se basa en admitir la unidad de mando y una organización del personal de mayor a menor categoría de tal forma que las categorías inferiores acaten las órdenes de las categorías superiores (Pino, Sánchez , & Pino , 2008).

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación documental.

Como se puede observar todos los modelos anteriormente expuestos están compuestos por varios subsistemas y todos se desarrollan bajo la concepción estratégica y filosófica gerencial como rectora del sistema.

Para lograr el objetivo de este trabajo coincidimos en utilizar el modelo establecido por Idalberto Chiavenato, en el cual este define claramente los 5 subsistemas que conforman el sistema de Gestión de recursos humanos, adaptándolo siempre a las características y condiciones de la entidad objeto de estudio.

2.2.2 LA PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Se puede considerar la planificación de personal como el conjunto de medidas que, basadas en el estudio de antecedentes relacionados con el personal y en los programas y previsiones de la organización, tienden a determinar , desde el punto de vista individual y general, las necesidades humanas de una industria en un plazo determinado, cuantitativa y cualitativamente, así como su costo. Al determinar el número y el tipo de empleados necesarios en una organización, el departamento de recursos humanos puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras más (Werther & Davis, 2000).

La planificación permite al departamento de recursos humanos suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado. Por ello se convierte en una actividad altamente prioritaria. El formular un modelo de planeación, es un proceso que consiste en responder cuatro preguntas básicas (Bohlander & Snell, 2008):

- ✚ ¿Cuáles son el propósito y los objetivos de la organización?
- ✚ ¿A dónde se dirige actualmente la organización?
- ✚ ¿En qué tipo de ambiente se encuentra la organización?
- ✚ ¿Qué puede hacerse para alcanzar con mayor efectividad los objetivos organizacionales en el futuro?

Al elaborarlo, ya sea mediante un proceso ordenado de planificación o un proceso más intuitivo y empírico, las empresas deben definir cuáles van a ser sus ventajas competitivas, es decir, de qué manera van a superar a sus competidores en la lucha por un mercado o segmento determinado del mercado. Las principales estrategias para elaborar dicho modelo, entre las que pueden elegir son (Bohlander & Snell, 2008):

- ✚ **Costo bajo.** Algunas empresas optan por ofrecer sus servicios a un precio más bajo que el de sus competidores, lo cual las obliga a ser más eficientes y tener costos más bajos de producción.
- ✚ **Diferenciación:** Algunas empresas intentan diferenciarse de sus competidores, creando nuevos productos o servicios.
- ✚ **Enfoque o especialización:** Otras intentan especializarse en un segmento o nicho de mercado, el cual consideran poco explotado o en el que piensen que pueden tener ventajas sobre sus competidores.

2.2.2.1 MODELOS DE PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Los modelos de planificación de recursos humanos se dividen en (Chiavenato, 2008):

- MODELOS OPERATIVOS DE PLANIFICACIÓN DE RH

Tabla 4. Modelos Operativos de Planificación de RH

NOMBRE	CARACTERÍSTICAS
<i>Modelo con base en la obtención estimada del producto o servicio</i>	Parte de que el personal necesario es una variable que depende de la producción estimada del producto o servicio. La relación entre las dos variables: número de empleados y producción de producto o servicio, depende de la influencia de variaciones en la productividad, la tecnología, la disponibilidad interna y externa de recursos financieros y la disponibilidad de personas.
<i>Modelo con base en el seguimiento de los puestos</i>	Este modelo consiste en: a) escoger un valor estratégico cuyas variaciones afectan proporcionalmente al personal que se necesitará; b) Establecer valores históricos y futuros para cada factor; c) Determinar los valores históricos de la fuerza de trabajo; d) Proyectar los niveles futuros de la fuerza de

	trabajo para cada unidad por medio de la correlación con la proyección de los niveles.
<i>Modelo de sustitución de los puestos clave</i>	Recibe el nombre de mapas de sustitución u organigramas de carreras. Se trata de una representación visual de quien sustituirá a quien ante la eventualidad. Cada empleado se clasifica con tres opciones para promoción: a) empleado listo para la promoción inmediata; b) Empleado que requiere mayor experiencia en el puesto actual y c) empleado con un reemplazo ya preparado.
<i>Modelo con base en el flujo de personal</i>	Es un modelo que hace un mapa del flujo de las personas en el interior, a través y hacia fuera de la organización. El análisis histórico de entradas y salidas, promociones y transferencias internas de colaboradores permite predecir al corto plazo el personal que necesitará la organización.
<i>Modelo de planificación operativa integral</i>	Desde el punto de vista de suministros e insumos humanos, la planificación operativa integral toma en cuenta cuatro factores: a) El volumen de producción planificado por la organización; b) Los cambios tecnológicos dentro de la organización que alteran la productividad del personal; c) las condiciones de la oferta y demanda en el mercado y d) la planificación de carreras.

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación documental

- **MODELOS TÁCTICOS DE PLANIFICACIÓN DE RH**

Se pueden ubicar en el nivel intermedio (gerencial) de la organización, involucrando tanto a gerentes como administradores. En ellos casi siempre actúa cuando se pretende que los gerentes sean administradores de recursos humanos. Implica cambios en la cultura organizacional. Los gerentes deben aceptar sus nuevos cargos para aprender a lidiar con las personas y con las prácticas de ARH.

- **MODELOS ESTRATÉGICOS DE ARH.**

Son los modelos más globales de la actuación de la ARH que se conectan con necesidades organizacionales más amplias, como una estructura organizacional más dinámica y holística, una cultura más participativa e incluyente, una construcción y continua actualización de las competencias de la organización y el apoyo en los negocios de la empresa.

2.2.3 RECLUTAMIENTO

El reclutamiento actúa como un proceso de comunicación, donde la empresa da a conocer y presenta las oportunidades de trabajo que existen en ese momento y atrae a los candidatos para el proceso selectivo (Chiavenato, 1994).

Tabla 5. Conceptos de Reclutamiento

AUTOR	DEFINICIÓN
(Chiavenato, 2008)	El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

(Guth, 1994)	Nos dice que el reclutamiento es el proceso permanente mediante el cual una organización reúne solicitantes de empleo, de manera oportuna, económica y con suficiente cantidad y calidad para que posteriormente concurse en función de selección.
(Shamil, 2001)	Es una parte de la GRH que se ocupa del proceso de llenar una vacante, que incluye la examinación del puesto, la valoración de las fuentes de las cuales pueden obtenerse candidatos, la forma de contactar a los candidatos, así como la atracción de aspirantes.
(Llanos, 2005)	Es una unidad de información propia de la empresa por medio de la cual comunica al mercado de recursos humanos las jerarquías disponibles y susceptibles de ocuparse, así como las especificaciones y demás requisitos para generar desde el mismo mensaje la selectividad de los candidatos.
Sanchez (citado en Llanos 2005)	El proceso mediante el cual se captan candidatos potencialmente aptos y acordes con los perfiles para ocupar las jerarquías o puestos vacantes. Es la técnica que permite suministrar a la empresa y organización los elementos humanos necesarios en el momento oportuno, de la calidad necesaria y cantidad requerida, para mantener la

	homeostásis interna de la entidad, siendo esta la base de la productividad y sinergia producida por el movimiento interno del sistema.
--	--

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación documental.

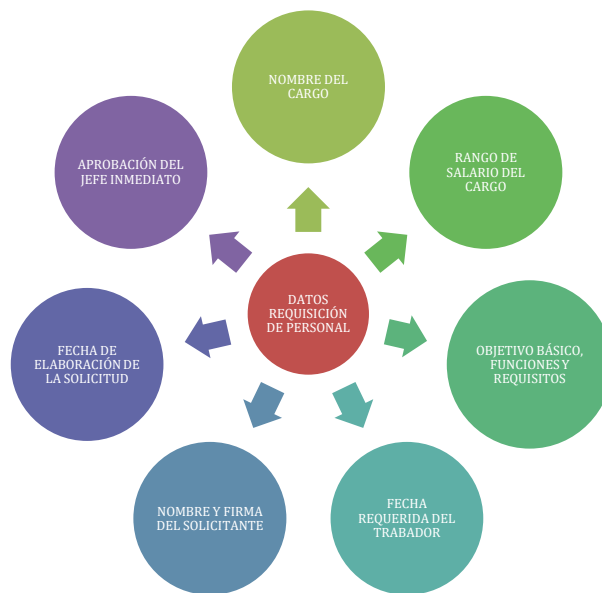
El proceso de reclutamiento de recursos humanos es el proceso permanente mediante el cual una organización reúne solicitantes de empleo de manera oportuna, económica y con suficiente cantidad y calidad, para que posteriormente concursen en la unión de la selección. La importancia del reclutamiento radica principalmente en (Guth, 1994):

- Es un proceso selectivo; mientras mejor sea el reclutamiento, más y mejores candidatos se presentarán para el proceso selectivo.
- Permite encontrar más y mejores candidatos; la capacidad de la empresa para atraer buenos candidatos depende de la reputación de la empresa, el atractivo de su ubicación, el tipo de trabajo que ofrece, etc.
- Permite contar con una reserva de candidatos a empleo; sin el reclutamiento no habría candidatos a ocupar las vacantes existentes en la empresa.

2.2.3.1 FASES DEL RECLUTAMIENTO

- Primera: Personas que la organización requiere.

Es el perfil que la organización necesita que presente el candidato, para poder cumplir con los requisitos que el puesto requiere. El proceso de reclutamiento de personal inicia cuando, el jefe de área o gerente envían una requisición de personal al departamento de recursos humanos. Esta requisición de personal es un documento donde se especifica el puesto, el departamento y la fecha en que el trabajador es requerido para trabajar, etc. (Chiavenato, 2008). La información que debe contener la requisición de personal es la siguiente:

Ilustración 3. Datos de requisición de personal

(Castillo & Aguilar Pastor, 2003)

- Segunda: Lo que el mercado de recursos humanos puede ofrecerle.

El departamento de reclutamiento y selección de personal, se encargará de buscar en el mercado de recursos humanos, los candidatos más idóneos que cumplan o se acerquen al perfil solicitado por la organización.

- Tercera: Técnicas de reclutamiento por aplicar.

En el reclutamiento se llevan a cabo determinados procesos y técnicas, los cuales ayudan a determinar al candidato idóneo para ocupar el puesto, para esto hay dos formas de atraer candidatos, ya sea de manera interna, externa o mixta. El departamento de recursos humanos aplicará las técnicas que considere adecuadas, para lograr encontrar candidatos que cumplan con las expectativas de la organización.

2.2.3.2 MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

- Reclutamiento interno

Este se da cuando al presentarse una vacante se le otorga prioridad a los empleados actuales de la empresa, ya sea mediante ascensos, transferencias o traslados (Mathis & Jackson , 2003). En el reclutamiento interno se pueden observar algunos pros y contras:

Tabla 6. Pros y Contras del reclutamiento interno

PROS	CONTRAS
+ Aprovecha mejor el potencial humano de la organización. + Motiva el desarrollo profesional de los actuales empleados. + Incentiva la permanencia de los empleados y su fidelidad a la organización. + Ideal para situaciones de estabilidad y poco cambio ambiental. + No requiere socialización organizacional de nuevos miembros. + Probabilidad de mejor selección, pues los candidatos son bien conocidos. + El costo financiero es menor que el de reclutamiento externo.	+ Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas. + Facilita el conservatismo y favorece la rutina actual. + Mantiene casi inalterable el actual patrimonio humano de la organización. + Ideal para empresas burocráticas y mecanicistas. + Mantiene y conserva la cultura organizacional existente. + Funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo.

(Chiavenato, 2008)

- **Reclutamiento Externo**

Es el proceso para localizar a las personas que podrían unirse a una organización y animarlos a solicitar vacantes de trabajo disponibles o esperadas (Bohlander & Snell, 2008). El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la

organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. En el reclutamiento externo se pueden observar algunos pros y contras:

Tabla 7. Pros y contras del reclutamiento externo

PROS	CONTRAS
+ Introduce ideas nuevas en la organización: talentos, habilidades y expectativas. + Enriquece el patrimonio humano, por el aporte de nuevos talentos y habilidades. + Aumenta el talento intelectual al incluir nuevos conocimientos y destrezas. + Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones. + Incentiva la interacción de la organización con el MRH. + Indicado para enriquecer más intensa y rápidamente el capital intelectual.	+ Afecta negativamente la motivación de los empleados de la organización. + Reduce la fidelidad de los empleados, al ofrecer las oportunidades a extraños. + Requiere aplicación de técnicas selectivas para elegir a los candidatos externos. Esto representa costos operacionales. + Exige esquemas de socialización organizacional para los nuevos empleados. + Es más costoso, oneroso, prolongado e inseguro que el reclutamiento interno.

(Chiavenato, 2008)

- **Reclutamiento Mixto**

Es la mezcla del interno y el externo. Al cubrir la vacante con personal de la empresa, entonces se requerirá de llenar ese hueco que deja la persona ascendida. Por lo que se cubrirá por medio del reclutamiento externo. Este

proceso se podrá realizar primero externo y luego interno, primero interno y luego externo o simultáneo. (Chiavenato, 1994)

2.2.3.2 TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO

Son las diferentes formas y maneras que se utilizarán para comunicar y enviar el mensaje a los posibles candidatos y de esta manera atraer a la mayor cantidad de candidatos a la empresa. Estas son algunas técnicas de reclutamiento externo (Chiavenato, 2008):

- ✚ Avisos en periódicos y revistas especializadas.
 - ✚ Agencias de reclutamiento.
 - ✚ Contactos con escuelas, universidades y asociaciones gremiales.
 - ✚ Carteles o avisos en sitios visibles.
 - ✚ Presentación de candidatos por recomendación de empleados.
 - ✚ Consulta en los archivos de candidatos.
 - ✚ Base de datos de candidatos.
-
- ✚ Elección del contenido y publicación de la vacante

En esta etapa lo que se busca es dar a conocer de manera clara y precisa la información que se requiere para desempeñarse en el puesto de trabajo, esto con la finalidad de atraer la mayor cantidad de aspirantes a la vacante. Una forma de que las actividades de reclutamiento tengan mayor efectividad es mediante la publicación de una presentación realista del puesto. Con esto se informara a los aspirantes, solicitantes de la vacante, de todos los aspectos relacionados con el puesto (Bohlander & Snell, 2008).

Con la publicación realista del puesto se generan los resultados positivos, como son:

- ✚ Mejora la satisfacción del empleado por su puesto.
- ✚ Reduce la rotación voluntaria.
- ✚ Aumenta la comunicación mediante la honestidad y sinceridad.
- ✚ Proporciona expectativas realistas del puesto.

2.2.4 SELECCIÓN

La selección de personal es un proceso de comparación entre dos variables: por un lado, los requisitos que tiene la empresa para que se ocupe un puesto y, por otro lado, el perfil de los candidatos que se presentan. Cuando el candidato no cumple con los requerimientos que tiene la empresa, se le tiende a rechazar, pero cuando si los cumple se le tiende a contratar, aunque cuando cumple más de los requerimientos se dice que el candidato está sobre calificado y existe un dilema para su contratación. A continuación se pueden observar distintos conceptos de acuerdo con algunos autores:

Tabla 8. Conceptos de Selección

AUTOR	DEFINICIÓN
(Maristany, 2000)	El proceso de selección es aquel que se lleva a cabo desde que se tiene una vacante hasta el ingreso del empleado y la inducción a esta persona
(Chiavenato, 2008)	La selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, 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 desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.
(Sastre & Aguilar, 2003)	La selección es como la elección, entre un grupo de candidatos, cualificados captados mediante el proceso de reclutamiento, a la persona que pueda desempeñar correctamente el puesto.

(De Ansorena, 2005)	Selección es aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar con carácter predictivo las características personales de un conjunto de sujetos a los que se denomina candidatos, que les diferencia de otros, y les hace más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requisitos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional.
(Gómez & Otros, 2008)	Es el proceso por el que se toma la decisión o no de contratar a cada uno de los candidatos a un puesto. El proceso normalmente requiere determinar las características necesarias para realizar con éxito el trabajo; y a continuación valorar a cada candidato en función de esas características.

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación documental.

Si bien el objetivo del reclutamiento es abastecer la materia prima básica (los candidatos) para el proceso de selección, el de selección es escoger y clasificar a los candidatos más idóneos para las necesidades del puesto y de la organización. En términos más amplios, la selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia

de la organización. En el fondo, lo que está en juego es el capital intelectual que la organización debe preservar o enriquecer (Chiavenato, 2008).

Nos podemos encontrar con dos tipos de selección, estos son: selección interna, en la que se trata de trasladar dentro de la empresa a una persona de un puesto a otro que se adapte mejor a su perfil, y selección externa en la que se busca al candidato fuera de la empresa (Montes & González , 2006). También tenemos selección como eliminación: que consiste en elegir a la persona más apta para que desempeñe un puesto específico. Y selección como criba que consiste en elegir el trabajo que mejor se adapte al perfil de una persona determinada.

Modelos de comportamiento para la selección (Chiavenato, 2008)

- ✚ Modelo de colocación: En este tipo de modelo existe un solo candidato y una sola vacante, por lo cual debe admitirse al candidato sin más trámites.
- ✚ Modelo de selección: Cuando existen varios candidatos y solamente una vacante, por lo tanto se tiene que comparar con los requisitos del puesto.
- ✚ Modelo de clasificación: Existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato.
- ✚ Modelo de valor agregado: Este modelo va más allá de la simple comparación con el puesto que será ocupado y se enfoca en el abastecimiento y la provisión de competencias a la organización. Cada candidato es visto desde el punto de vista de las competencias que ofrece para incrementar las competencias de la organización.

2.2.4.1 Elementos que intervienen en el proceso de selección

En el proceso de selección intervienen tres elementos, los cuales son fundamentales en el proceso de selección (Montes & González , 2006).

- ✚ La persona. Está definida por un conjunto de características, las cuales constituyen su perfil profesional.
- ✚ El puesto de trabajo: De acuerdo a las funciones del puesto, se establecen unas exigencias, dichas exigencias constituyen el profesiograma o perfil de puesto.

- ✚ La empresa (entorno y cultura). Existen gran diversidad de empresas motivadas por el sector al que pertenecen, el tamaño, el mercado al que se dirigen, su cultura, etc. Todo esto incide en las exigencias del puesto.

2.2.4.2 Objetivos del proceso de selección

Hasta hace unos años el único objetivo del proceso de selección era encontrar al candidato idóneo para el puesto vacante. En la actualidad, no nada más se busca encontrar al candidato idóneo sino además también se busca la adaptación del candidato al puesto y a la empresa, el rendimiento y la formación del candidato seleccionado, ofrecer al candidato posibilidades de promoción de acuerdo con sus capacidades y expectativas, y, por último, retener al candidato para evitar la rotación de personal.

Es importante tener en cuenta que para que un proceso de selección sea eficaz, es necesario conocer las características del puesto, los requisitos de los candidatos y las técnicas de selección, eligiendo en cada momento las más adecuadas, para que de esta forma puedas seleccionar a la persona más apta para ocupar el puesto de trabajo (Montes & González , 2006).

2.2.4.3 Pasos en el proceso de selección

Estos seis pasos son básicos en todo proceso de selección (Belén & Delgado , 2008):

- ✚ Recepción preliminar de solicitudes
- ✚ Pruebas de idoneidad
- ✚ Entrevista de selección
- ✚ Verificación de datos y referencias
- ✚ Examen médico
- ✚ Resultados y retroalimentación

2.2.4.4 Técnicas de selección

Una vez que se tiene la información básica respecto al puesto a cubrir o las competencias deseadas, la otra cara de la moneda es obtener información respecto a los candidatos que se presentan, el paso siguiente es elegir las

técnicas de selección para conocer, comparar y escoger a los candidatos adecuados. A continuación se muestra una descripción de las técnicas de selección existentes:

Tabla 9. Técnicas de selección

NOMBRE	DESCRIPCIÓN
<i>La entrevista de selección.</i>	Es la técnica más utilizada ya que tiene innumerables aplicaciones. Puede servir para: tamizar a los candidatos al inicio del reclutamiento si se emplea como entrevista personal inicial, entrevista técnica para evaluar conocimientos técnicos y especializados, entrevista de asesoría y orientación profesional en el servicio social, entrevista de evaluación del desempeño o entrevista de separación cuando salen los empleados que renuncian.
<i>Pruebas de conocimientos o de capacidades.</i>	Son instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de los candidatos que exige el puesto a cubrir. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como nociones de informática, contabilidad, redacción, inglés, etc.
<i>Pruebas psicológicas.</i>	Estas representan un promedio objetivo y estandarizado de una muestra de comportamientos en lo referente a las aptitudes de las personas. Las pruebas psicológicas se utilizan como medida del desempeño, se basan en muestras estadísticas para la comparación y se aplican

	en condiciones estandarizadas.
<i>Pruebas de personalidad.</i>	La personalidad constituye una integración de rasgos personales, una mezcla, un todo organizado. Representa la integración única de características medibles que se relacionan con aspectos permanentes y consistentes de una persona.
<i>Técnicas de simulación.</i>	Las técnicas de simulación dejan a un lado el trato individual y aislado para concentrarse en el trato a grupos, y sustituyen el método verbal o de ejecución por la acción social.

(Chiavenato, 2008)

2.2.5 INDUCCIÓN

Una vez que se ha contratado al nuevo empleado, se procede a llevar a cabo la inducción de dicho empleado, donde se le dará a conocer la información que requiera para conocer la empresa y su puesto de trabajo, con la finalidad de que realice sus actividades de la mejor manera. La inducción a los empleados es cuando el jefe de personal o jefe inmediato le muestra al trabajador nuevo la información básica sobre lo que necesita conocer para realizar sus funciones de manera satisfactoria y sobre la empresa, como son sus reglas, misión, visión y objetivos (Dessler & Varela, 2011).

Tabla 10. Definiciones de inducción.

AUTOR	CONCEPTO
(Rodríguez , 2007)	Define la inducción como la orientación de un nuevo empleado, respecto a la organización y su ambiente de trabajo.
(Mercado, 2003)	Define la inducción como el conjunto de actividades que se realizan dentro de la administración de personal con el

	objeto de guiar, orientar e integrar al elemento nuevo al ambiente de trabajo.
(Chiavenato, 2008)	Define la inducción como el primer paso para emplear a las personas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, pues se trata de posicionarlas en sus labores en la organización y clarificarles su papel y objetivos.
(Sánchez, 1993)	Define a la inducción como el proceso con el que se incorpora al nuevo trabajador a su puesto.
(Sikula, 1993)	Es el proceso mediante el cual se orienta a un nuevo empleado respecto de la organización y su ambiente de trabajo.

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación documental.

Se puede concluir que la inducción son todas aquellas actividades que se deben de realizar, con el fin de orientar e integrar al nuevo trabajador con su ambiente laboral y sus compañeros de trabajo. La inducción se inicia al ser contratado un nuevo empleado en la organización, en la cual se debe adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, etc.

Después de contratar un individuo y determinar que en el reclutamiento fue un candidato externo se debe aplicar un programa de inducción, en el cual recibirá una orientación sobre la organización y el área de trabajo que va a ocupar, con el fin de cubrir todas sus inquietudes y proporcionarle los conocimientos iniciales, necesarios para su buen desempeño (Dessler & Varela, 2011).

Cuando una persona se une a un nuevo equipo de trabajo y no cuenta con una integración adecuada, es común que sus primeros días se preocupe de averiguar

temas acerca de su labor, los productos de que se dispone, clientes, etc. Y aún después de algún tiempo no logra obtener el conocimiento necesario. En caso de tratarse de un empleado que fue un aspirante interno se realiza un programa de reinducción.

2.2.5.1 IMPORTANCIA

La importancia que radica en este proceso, es que debe existir un eficiente programa de inducción ya que es el primer contacto que hay entre el empleado y la empresa. Al llevar a cabo este proceso no solamente se le dará información acerca de la empresa sino también, este representará la imagen de la misma, la cual tiene que cumplir con las expectativas de integración del empleado con la empresa.

Para (Rodríguez , 2007) los objetivos del proceso de inducción que sobresalen son los siguientes:

- ✚ Ayudar a los empleados de la organización a conocer y auxiliar al nuevo para que tenga un conocimiento productivo.
- ✚ Establecer actitudes favorables de los empleados hacia la organización, sus políticas y su personal.
- ✚ Ayudar a los nuevos trabajadores a desarrollar un sentimiento de pertenencia y aceptación para generar entusiasmo y elevar la moral.

Existen varios tipos de inducción dentro de los cuales tenemos (Santiz Santiz, 2013):

- ✚ *La inducción informal:* Es la que se realiza por medio de la indagación empírica o fortuita del individuo o por los nuevos compañeros de trabajo, sin ningún tipo de organización.
- ✚ *La inducción formal:* Es aquella que se dicta por medio de los medios de comunicaciones oficiales de la organización y su personal asignado para tal fin. Cabe agregar que la inducción también tiene otros tipos dentro de la formal como:

- Escrita: Como folletos, instructivos, manuales, trípticos, volantes, entre otros.
- Audiovisual: Proyecciones y videos de bienvenida.
- Directa: Por el personal calificado para la inducción.
- Normas: Se refiere a las reglas y restricciones.
- Políticas: Son los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de los procedimientos.

🌈 *La inducción general:* En esta etapa, se debe brindar toda la información general de la empresa que se considere relevante para el conocimiento y desarrollo del cargo (dependiendo de éste, se profundizará en algunos aspectos específicos), considerando la organización como un sistema. Sin embargo, es importante considerar que todo el personal de una empresa son vendedores o promotores (directos o indirectos) de la misma, lo cual hace que sea fundamental una orientación de todos hacia una misma imagen corporativa. En esta etapa se deberá presentar entre otros la siguiente información:

- Estructura (organigrama) general de la compañía, historia, misión, visión, valores corporativos, objetivos de la empresa, principales accionistas y dimensión o tamaño de la empresa (ventas en pesos o toneladas al año).
- Presentación del video institucional y charla motivacional.
- Productos, artículos y servicios que produce la empresa, sectores que atiende y su contribución a la sociedad.
- Certificaciones actuales, proyectos en los que está trabajando la empresa y planes de desarrollo.
- Aspectos relativos al contrato laboral (tipo de contrato, horarios de trabajo, tiempos de alimentación y marcaciones, prestaciones y beneficios, días de pago, de descanso y vacaciones entre otros).
- Programas de desarrollo y promoción general del personal dentro de la organización.

- Generalidades sobre seguridad social, reglamento interno de trabajo.
- Los sistemas de retribución, reglamentos, régimen disciplinario y otros aspectos de interés institucional, que sean pertinentes para el caso.
- Varios (Vigilancia y seguridad interna, dotación general, ubicación de baños, comedor y vestieros, salidas de emergencia y otros).
- Políticas y compromiso de la gerencia o de la dirección de la empresa con la salud y la seguridad, y capacitación general en salud ocupacional y seguridad industrial.

Sobre este último punto, es importante resaltar que la salud ocupacional es responsabilidad de la empresa y está a cargo del personal dirigente; por lo que es responsabilidad de los funcionarios con nivel de dirección y coordinación, ofrecer adecuadas condiciones de trabajo, controlar la adopción de medidas preventivas en el desarrollo de las actividades laborales y velar por la cobertura total del personal a su cargo.

De igual forma, la compañía debe atribuirle tanta importancia a la seguridad como a la producción, a la calidad y al control de costos, ya que se trata de convencer al trabajador de que él es responsable de la seguridad de su trabajo.

✚ La inducción específica: En esta etapa, se debe brindar toda la información específica del oficio a desarrollar dentro de la compañía, profundizando en todo aspecto relevante del cargo. Es supremamente importante recordar, que toda persona necesita recibir una instrucción clara, en lo posible sencilla, completa e inteligente sobre lo que se espera que haga, como lo puede hacer (o como se hace) y la forma en cómo va a ser evaluada individual y colectivamente.

En esta etapa, generalmente es liderada por el personal dirigente del cargo, quien realizará la presentación del jefe inmediato, de los compañeros de trabajo y de las personas claves de las distintas áreas. Entre otros, se deberá presentar la siguiente información:

- El tipo de entrenamiento que recibirá en su oficio: breve información sobre la forma en que será entrenado en su oficio, el responsable y los objetivos del plan.
- Estructura (organigrama) específica, y ubicación de su cargo y de todas las personas con las que debe interactuar.
- Diagrama de flujo de generación o producción de los productos y subproductos o servicios, las maquinarias, equipos, instalaciones, herramientas y materiales disponibles. En lo posible, hacer un recorrido por el lugar de trabajo.
- La incidencia que tiene el área en que trabajará con relación a todo el resto del proceso, cuales son los clientes internos y externos con los que tendrá relaciones.
- El manual de funciones para el cargo a desarrollar: en este se definen con la mayor claridad posible las responsabilidades, alcances y funciones específicas del cargo a desempeñar incluyendo su ubicación dentro del organigrama y del proceso productivo, sus relaciones e interacciones con otras áreas y dependencias, los planes de contingencias, los procedimientos para obtener ayuda de terceros, etc.
- El sistema de turnos de producción, las rotaciones y los permisos: es necesario que se le comunique lo relativo a horarios de trabajo, alimentación, pausas, permisos para ausentarse del puesto de trabajo, cual es el sistema de rotación de los turnos, etc.
- El panorama específico de factores de riesgo, de acuerdo a la sección o puesto de trabajo y el mapa de riesgos de la empresa: es indispensable que las personas conozcan los riesgos a los que se someterán mientras desempeñan sus funciones y las medidas de control que se implementan en la empresa para mantenerlos en niveles de baja peligrosidad.
- Los estándares o normas de seguridad por oficio: es recomendable entregar una copia de los estándares y procedimientos seguros que

el trabajador debe poner en práctica en su puesto de trabajo. Esta información le servirá al empleado como material de consulta.

- Las obligaciones y derechos del empleador y del trabajador en el campo de la salud ocupacional.
- Mecanismo y proceso para la dotación de ropas de labor: aun cuando parezca evidente, es necesario que el personal dirigente explique lo relativo a la ropa de trabajo. Aquí se debe tratar además lo concerniente al uso de los guardarropas o vestideros, y la reglamentación y procedimientos establecidos para su empleo.
- Equipos de protección personal requeridos en la sección: es preciso que antes de entregárselos, se desarrolle una capacitación que tienda a generar la sensibilización y la consciencia necesaria en el empleado, para lograr con mayor facilidad y grado de compromiso la aceptación de los mismos y la adaptación a su uso permanente.

Toda esta información debe tratarse con especificidad, dado que de ella dependerá en buena medida el nivel de desempeño en el proceso del nuevo empleado.

Todos los aspectos tratados en este proceso, deben estar por escrito y se debe de suministrar una copia al trabajador, para que los use como documentos de consulta permanente. La empresa debe guardar registros escritos y firmados por el nuevo empleado, como constancia de haber recibido la capacitación en todas las actividades realizadas en este proceso de inducción.

2.2.5.2 ETAPAS DE INDUCCIÓN A LA EMPRESA

Para llevar a cabo el proceso de inducción, el encargado de recursos humanos se apoyará con una herramienta, para orientar y guiar al nuevo trabajador. Esta herramienta o material de inducción generalmente conocido en las empresas como manual de inducción. Éstos son algunos de los elementos básicos que debe contener un manual de inducción (Valverde , González , Flores , & Chagolla, 2004):

- ✚ Bienvenida. Representa el saludo de la empresa al nuevo empleado, deseándole éxito en su gestión.
- ✚ Breve historia de la empresa. Aquí se pretende informar acerca de los orígenes de la empresa, cuando nació, quien la fundó, cuál es su razón social, etc.
- ✚ Misión y visión. Se señala la misión de la empresa, es decir, su razón de ser, quienes somos y quienes queremos ser.
- ✚ Organización. Como está estructurada la empresa, áreas departamentales y niveles organizacionales, empresas que la conforman, organigramas, etc.
- ✚ Productos que fabrica o servicios que presta. Aquí se deben señalar la variedad de productos que se elaboran o venden, principalmente clientes o distribuidores.
- ✚ Instalaciones, estructura física. Ubicación física de las oficinas principales y/o sucursales y planta, con número de teléfono, fax, correo electrónico y página web.
- ✚ Normas de comportamiento interno. Normas que rigen en relación al uso del teléfono, puntualidad, comidas, limpieza y orden, y fotocopiado de documentos.

Una vez concluida la inducción general a la empresa, el encargado de impartir dicha inducción, llevará al empleado a su área de trabajo para comenzar con la inducción. La inducción consiste en orientar y guiar al empleado, a todo el ambiente y a su puesto de trabajo.

2.2.6 VALUACIÓN DE PUESTOS

La valuación de puestos, así como el análisis de puestos, tiene como propósito fundamental lograr las buenas relaciones humanas dentro de la empresa. La valuación de puestos de trabajo es la técnica mediante la cual se determina el valor de un puesto dentro de la organización. Mediante esta técnica, se realiza una comparación sistemática y formal de cada uno de los puestos de trabajo,

permitiendo determinar el valor relativo de cada uno en relación con los otros de cada uno de ellos (Jiménez, 2009).

Tabla 11. Conceptos de valuación de puestos.

AUTOR	CONCEPTO
(Gama Bernal, 1985)	La valuación de puestos es un proceso de investigación de las actividades de trabajo y de las demandas sobre los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo.
(Howell, 1979)	Un procedimiento sistemático orientado a recopilar información sobre la manera en que llevan los trabajos y las características personales que requieren.
(Beer & et. al., 1989)	La valuación de puestos es el proceso de analizar y comparar el contenido de los puestos, con el fin de colocarlos en un orden de clases, que sirvan de base para un sistema de remuneración. Se desprende que es una técnica proyectada para asesorar el desarrollo de una nueva estructura de salarios que defina las correlaciones entre los puestos sobre una base consistente y sistemática.

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación documental.

La valuación de puestos es un proceso que se auxilia de un conjunto de técnicas especiales, para determinar el valor individual de un puesto dentro de una empresa con relación a los demás puestos de la misma. Partiendo de que la

valoración de los puestos no es un fin sino un sistema para obtener la información necesaria de forma objetiva, los fines que persigue son (Porret, 2010):

- a) La obtención de datos concretos, precisos y situarlos de forma ordenada para determinar el valor de las tareas que generan el puesto de trabajo.
- b) Elaborar una base de información equitativa y justa para la retribución del personal.
- c) Auxiliarse para la selección (tanto interna como externa), promoción profesional y la movilidad del clima laboral.
- d) Mejora del clima laboral.

2.2.6.1 MODELOS DE VALUACION

Es el modelo que la organización ha seleccionado para llevar a cabo la valuación de puestos debido a que existen varios modelos disponibles. Es importante que se tome en cuenta que para reducir tiempos en la valoración de puestos, debe hacerse llegar a cada miembro del comité de valuación una copia del modelo anticipada para que ellos tengan la oportunidad de estudiarlo y probablemente de ensayarlo (Varela, 2006).

Los métodos más comunes para la valuación de puestos:

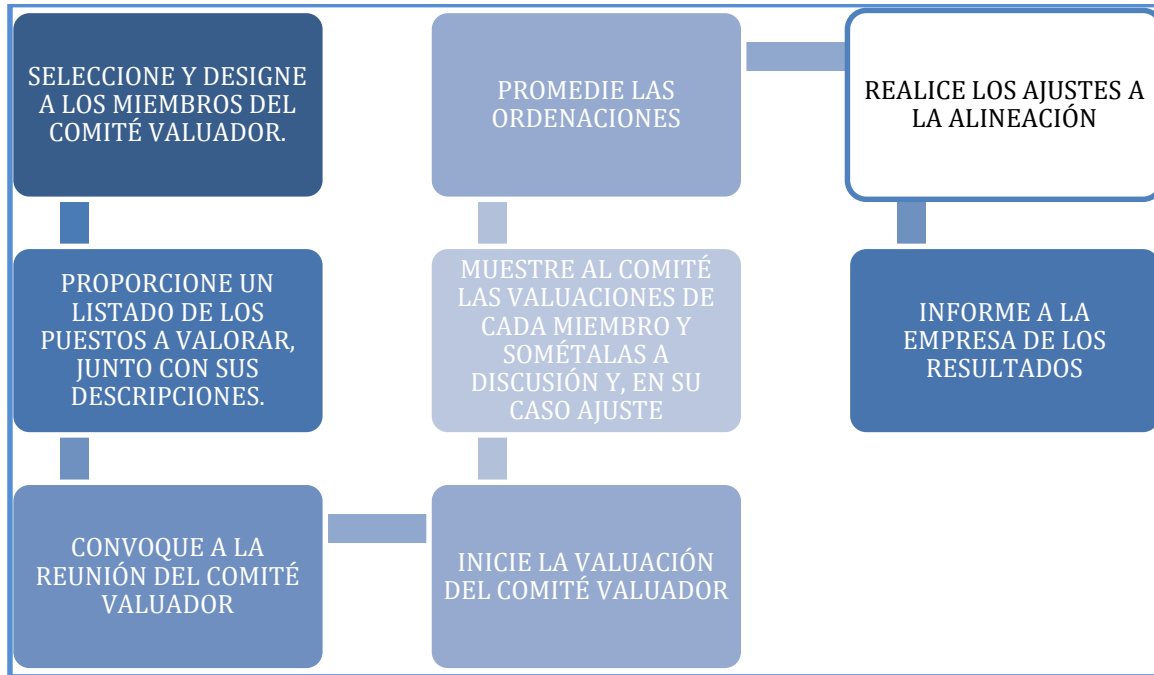
Modelo de alineación

Este modelo es conocido también como jerarquía o rango de puestos. Este modelo es muy sencillo en cuanto a su implementación y por tanto, permite economizar tiempo, por lo que resulta adecuado para empresas pequeñas o con escalas jerárquicas, en donde existe poca diversidad de funciones y los procesos de fabricación o de servicios son poco complejos, según el tipo de empresa.

El sistema consiste en ordenar los puestos con base al criterio de cada miembro del comité de valuación, para posteriormente intercambiar opiniones y puntos de vista y así tratar de llegar a un consenso en donde las diferencias se reduzcan a su forma mínima. Se entiende por comité de valuación al grupo de personas que unificaran sus criterios a través de un modelo de valuación de puestos para, en

forma objetiva, darle un valor específico a cada puesto de la organización (Varela, 2006).

Ilustración 4. Metodología del Modelo de Alineación de Puestos



Fuente: (Varela, 2006)

Aunque este método sea sencillo de aplicar, se debe de hacer con el mayor profesionalismo posible, para que la valuación de puestos quede lo mejor posible y así mismo poder determinar el nivel salarial de cada puesto de trabajo de la empresa (Varela, 2006).

Los primeros sistemas de valoración tan solo pretendían una clasificación de los puestos, es decir, establecer un orden jerárquico, y no cuantificaban la distancia entre ellos. Solo los sistemas llamados no cuantitativos y de ellos nos aprovechamos de algún modo. Posteriormente, al requerirse más precisión, fue necesario crear otros sistemas que, con mayor capacidad de análisis y criterios más diferenciadores, establecieran, además del orden jerárquico, la diferencia de valor entre los puestos. Son los llamados sistemas cuantitativos (Orue, 2004).

Los sistemas no cuantitativos son los siguientes (Chiavenato, 2008):

- ✚ Método de valuación por rangos. Consiste en clasificar todos los puestos por orden de importancia. Es válido para clasificaciones cuando el número de puestos no es grande. Es importante que se cuente con varios jueces con el objeto de equilibrar las valoraciones. El procedimiento es simple, una vez descritos los contenidos de los puestos, cada juez anota cuál es el más importante.
- ✚ Por comparación binaria. Consiste en comparar cada uno de los demás para determinar si es superior, igual o inferior a él.
- ✚ Por categorías. Las descripciones de los puestos se comparan con estas definiciones ya establecidas y se les asignan las que más se asemejan.

En cuanto a los sistemas cuantitativos se clasifica únicamente (Chiavenato, 2008):

- ✚ Por comparación de factores. Enlaza las calificaciones directamente con las retribuciones ya existentes, con lo cual, además de arrastrar los defectos que ya existen en la empresa en esta materia, introduce un prejuicio en los valoradores, que en el momento de su trabajo están viendo realmente el futuro valor de los puestos en términos económicos. Es muy poco recomendable debido a su complejidad.
- ✚ Por puntuación de factores. Permite establecer orden y diferencias, es fácilmente comprensible por el personal, no demasiado complejo de aplicar y lo suficientemente objetivo por los medios de trabajo de que se dispone. Este es el sistema que más aplicación tiene.

2.2.7 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Con la evaluación del desempeño lo que se busca es calificar al empleado, en su desempeño pasado y presente para compararlo con los requisitos o normas establecidos para su desempeño (Dessler G. , 2001). La evaluación del desempeño es un proceso mediante el cual se mide el desempeño productivo del

empleado, con esto se determinará cual es el porcentaje con el que está cumpliendo con los requisitos del puesto (Chiavenato, 2008).

Su importancia radica en:

- ✚ Ayuda a validar y redefinir las actividades de la empresa (tal como selección y capacitación)
- ✚ Brinda información a los empleados que deseen mejorar su futuro rendimiento.

2.2.7.1 IMPORTANCIA

Entre los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño, se encuentran (Tapanés, 2006)

- ✚ Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa.
- ✚ Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado negativo.
- ✚ Aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan en la empresa.
- ✚ Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.
- ✚ Incorporar el tratamiento de los recursos humanos como una parte básica de la firma y cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente.
- ✚ Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales.

La preocupación principal de las empresas, por lo general, se centra en la medición, la evaluación y el monitoreo de cuatro aspectos centrales (Chiavenato, 2008):

1. Los resultados; concretos y finales que una organización desea alcanzar dentro de un determinado periodo.

2. El desempeño; es el comportamiento o los medios instrumentales con los que pretende ponerlo en práctica.
3. Las competencias; las habilidades individuales que le aportan o agregan las personas.
4. Los factores críticos para el éxito: los aspectos fundamentales para tener éxito en su desempeño y en sus resultados.

Las organizaciones emplean distintas formas para determinar quién debe evaluar el desempeño de un colaborador, dependiendo el tipo de empresa estas pueden ser evaluadas por: el gerente, el individuo y el gerente, la evaluación de 360°, la autoevaluación, la evaluación hacia arriba, una comisión de evaluación del desempeño o el órgano de recursos humanos.

2.2.7.2 FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO DEL CARGO O PUESTO

El desempeño humano en el cargo o puesto es situacional y varía de una persona a otra y de situación en situación, pues depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él. El valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del afán personal, determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo está dispuesto a hacer. Es una relación perfecta de costo-beneficio. A su vez el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar. De esta manera el desempeño en el puesto está en función de todas las variables que más lo condicionan (Arias Galicia & Espinosa, 2004).

2.2.7.3 METODOS TRADICIONALES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Los métodos tradicionales de evaluación del desempeño son (Chiavenato, 2008):

1. **Escalas gráficas.** Es el más utilizado y divulgado de los métodos. Aparentemente es el método más simple, pero su aplicación exige cuidados con el fin de evitar la subjetividad y el prejuizgamiento del evaluador, que podrían causar interferencias considerables. Consiste en una tabla de doble asiento, donde se registran, en los renglones, los factores de la evaluación y en las columnas las calificaciones de la evaluación del desempeño. Los

factores de la evaluación representan los criterios relevantes o los parámetros básicos para evaluar el desempeño de los trabajadores. Los factores se ponderan y ganan valores en puntos, de acuerdo a su importancia en la evaluación. Una vez efectuada la evaluación se cuentan los puntos obtenidos por los empleados. Esta extrema simplificación de la evaluación del desempeño constituye una paradoja común: por una parte cuantifica los resultados y facilita las comparaciones en términos globales; por otra, reduce la compleja gama de desempeño de un funcionario a un simple número sin significado, a menos que sea una relación con los valores máximo y mínimo que pudiera obtener en las evaluaciones.

2. **Elección forzada.** Este método consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de bloques de frases descriptivas que se enfocan en determinados aspectos del comportamiento. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases. El evaluador escoge una o dos frases de cada bloque, la que mejor aplique al desempeño del trabajador o la que más se acerque y la que más se aleje.
3. **Investigación de campo.** Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y la función de staff. Requiere de entrevistas entre un especialista en evaluación (staff) y los gerentes (línea) para, en conjunto evaluar el desempeño de los respectivos trabajadores. El especialista, a partir de la entrevista llena un formulario para cada trabajador evaluado. Se desarrolla en cuatro etapas: entrevista inicial de evaluación, entrevista de análisis complementario, planificación de las medidas y seguimiento de resultados.
4. **Método de los incidentes críticos.** Este método se basa en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeños sumamente positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa del desempeño normal, sino de desempeños excepcionales, sean positivos o negativos.
5. **Listas de Verificación.** Se realiza a partir de una relación que enumera los factores de la evaluación a considerar (chek-lists) de cada trabajador. Cada factor recibe una evaluación cuantitativa.

2.2.7.4 MÉTODOS MODERNOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Las limitaciones de los anteriores métodos tradicionales de evaluación del desempeño llevaron a las organizaciones a buscar soluciones innovadoras y creativas. Entre los métodos modernos de evaluación del desempeño tenemos (Chiavenato, 2008):

1. **Evaluación participativa por objetivos.** Este sistema adopta una intensa relación y una visión proactiva. Resurge la vieja administración por objetivos, pero con nueva vestimenta ya que es democrática, participativa, incluyente y motivadora. Esta evaluación sigue seis etapas:
 - El formulario de los objetivos consensuados.
 - El compromiso personal para alcanzar los objetivos que se formularon en conjunto.
 - La aceptación del gerente respecto de la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos.
 - El desempeño del evaluado.
 - El monitoreo constante de los resultados y su comparación con los objetivos.
 - La realimentación intensiva y la evaluación continua conjunta con mucha información de regreso.
2. **Evaluación de 360°.** Se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluación circular de todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado. Así, el superior, los compañeros y pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno del evaluado participan.
Se trata de una herramienta de desarrollo profesional y personal porque identifica potencialidades y áreas neurálgicas del evaluado. Se basa en el empleo de formularios impresos vía internet, los cuales generan informes individuales que proporcionan las acciones futuras y los planes para la mejora individual.

3. **Administración del desempeño.** Esta evaluación se encamina cada vez más, a convertirse en una acción más amplia y extensa. Se trata de evaluar el valor mensurable que la fuerza de trabajo aporta a la organización en términos de habilidades o competencias colectivas y motivación de las personas y que se maximiza cuando las personas aplican al máximo sus habilidades y competencias en las actividades de la organización. Dicha evaluación busca comprobar si se alcanzaron los objetivos y como se podría mejorar el desempeño para elevar las metas y resultados.

2.2.7.5 ENFOQUES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Existen tres tipos de enfoques que apuntan a la observación de la evaluación del rendimiento en las empresas (Gómez Mejía , Balkin, & Cardy, 2005):

-  **Evaluación de las personas:** Este enfoque se orienta a la evaluación de la persona, su personalidad, su conducta y su potencial, lo que se evalúa mediante la combinación de criterios como sus conocimientos, sus experiencias, la apariencia, su actitud, la capacidad de desenvolverse, la capacidad de dirigir y decidir. Evalúa a la persona y sus resultados relacionados con sus capacidades para lograr su mejor rendimiento.
-  **Evaluación de los resultados:** La evaluación se centra en la importancia de las funciones que desempeña el trabajador. Después de haber realizado la evaluación de las personas pasa al análisis del trabajo, se pone énfasis en el control de las operaciones.
Debemos indicar que en las empresas los estilos de evaluación se encuentran divididas en su posición. Algunas prefieren la evaluación de las personas y otras prefieren la evaluación de resultados.
-  **Evaluación mixta:** Esta evaluación es la combinación de las dos anteriores, la ventaja que tiene es que no se centra exclusivamente en las características y actitudes propias de personalidad ni en los indicadores del cargo, sino que hace una combinación para enunciar ambos factores. De esta manera las evaluaciones pueden resultar más objetivas.

Las psicologías industrial y organizacional dan una especial importancia al recurso humanos en la empresa para su buen funcionamiento y que de su bienestar organizacional deriva el buen desempeño de sus funciones.

2.2.8 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL

Los directivos de la empresa deben considerar a todos los empleados, como el recurso más valioso e importante de la misma, por ello la necesidad de invertir en ellos ofreciéndoles oportunidades de mejorar sus habilidades. Los procesos de desarrollo de las personas tienen una estrecha relación con la educación.

Desarrollar a las personas significa además de proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, brindarles información para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos y para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen. Formar es mucho más que solo informar, representa un enriquecimiento de la personalidad humana (Chiavenato, 2008). Los procesos de desarrollo incluyen tres estratos que se superponen: la capacitación, el desarrollo de las personas y el desarrollo organizacional.

La capacitación es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar la productividad en su trabajo (Chiavenato, 2008).

Existe una diferencia entre la capacitación y el desarrollo de las personas. La capacitación se orienta al presente, se enfoca en el puesto actual y pretende mejorar las habilidades y las competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo. El desarrollo de las personas, en general, se enfoca en los puestos que ocuparán en el futuro en la organización y en las nuevas habilidades y competencias que requerirán ahí.

2.2.8.1 PROCESO DE CAPACITACIÓN

La capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas (Chiavenato, 2008):

1. El diagnóstico consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Pueden ser pasadas, presentes o futuras.
2. El diseño consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.
3. La implantación es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
4. La evaluación consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación.

2.2.8.2 PRINCIPIOS DE CAPACITACIÓN

Para que la capacitación resulte más efectiva se deben de utilizar algunos principios, a continuación se definen (Werther & Davis, 2000):

-  **Participación.** El aprendizaje suele ser más rápido y efectos más duraderos cuando quien aprende suele participar en forma activa. La participación alienta al aprendiz y tal vez permita que participen más de su sentido, lo que refuerza al proceso.
-  **Repetición.** No es de las técnicas más entretenidas, es cierto que muchos llegan a tildarla de aburrida. Esta técnica también deja rastros permanentes en la memoria. Cuando se repiten palabras claves para entender un concepto se está haciendo utilización de la misma. La repetición es la primera técnica que se estudia.
-  **Relevancia.** El aprendizaje que se recibe tiene gran impulso por tratarse de material de gran importancia. Se refiere a un método de teoría y práctica, en donde los capacitadores experimentados suelen explicar el propósito general de una labor o un puesto mediante los procedimientos correctos.
-  **Transparencia.** A mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas que conlleva.

- ✚ **Retroalimentación.** La retroalimentación proporciona a las personas que aprenden información sobre su progreso. Contando con retroalimentación, los aprendices bien motivados pueden ajustar su conducta, de manera que puedan lograr la curva de aprendizaje más alta posible.

2.2.8.3 TECNICAS DE CAPACITACIÓN

Estas se dividen en (Licenciatura en RR.HH. Universidad de Champagnat, 2002):

a) Técnicas aplicadas en el sitio de trabajo:

- ✚ **Capacitación en el puesto:** Contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real. Ofrece varias ventajas, tales como que es relativamente económica, los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que producen y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera de trabajo como salones o dispositivos de aprendizaje programados.
- ✚ **Rotación de puestos:** Con el fin de proporcionar a los empleados, experiencia en varios puestos, se utiliza la rotación de personal de una a otra función. Cada movimiento de un puesto a otro es normalmente precedido por una sesión de instrucción directa. Además de proporcionar variedad en su labor diaria esta técnica ayuda a la organización en periodo de vacaciones, ausencias, renunciaciones, entre otros.
- ✚ **Relación experto-aprendiz:** En las técnicas de capacitación que utilizan una relación entre un maestro y un aprendiz se aprecian claras ventajas en la retroalimentación que se obtiene prácticamente de inmediato.

b) Técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo:

- ✚ **Conferencias, videos y películas, audiovisuales y similares:** Estas técnicas no requieren de una participación activa del trabajador, economizan tiempo y recursos. Los bajos niveles de participación, retroalimentación, transferencias y repetición que estas técnicas muestran, pueden mejorar mucho cuando se organizan mesas redondas y sesiones de discusión al terminar la exposición.

- ✚ **Simulación de condiciones reales por computadoras:** Consiste en la simulación de instalaciones de operación real, donde el trabajador se va a aprender de manera práctica su puesto de trabajo. Permite transferencia, repetición y participación notable.
- ✚ **Actuación o sociodrama:** Esta técnica obliga al capacitando a desempeñar diversas identidades. Se utiliza para el cambio de actitudes y el desarrollo de mejores relaciones humanas. Una de las ventajas es que se pueden crear vínculos de amistad, así como tolerancia de las diferencias individuales.
- ✚ **Estudio de casos:** Permite al trabajador resolver situaciones parecidas a las que se pudieran presentar en su trabajo, mediante el estudio de una situación específica real o simulada. Para ello, recibe sugerencias de otras personas y desarrolla habilidades para la toma de decisiones. En esta técnica se practica la participación, más no así la retroalimentación y la repetición.
- ✚ **Lectura, estudios individuales, instrucción programada:** Se refiere a cursos basados en lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada y ciertos programas de computadoras. Resultan de gran utilidad en circunstancias de dispersión geográfica o cuando hay dificultad para reunir un grupo de asistentes a un programa de capacitación. Los materiales programados proporcionan elementos de participación, repetición, relevancia y retroalimentación.
- ✚ **Capacitación en laboratorio (sensibilización):** Constituye una modalidad de la capacitación en grupo. Se emplea para desarrollar las habilidades interpersonales y el desarrollo de conocimientos, habilidades y conductas adecuadas para futuras responsabilidades laborales.

2.2.8.4 BENEFICIOS QUE APORTA LA CAPACITACIÓN

La capacitación brinda beneficios para el empleado y por lo tanto la empresa se beneficiará al dar a todo su personal la capacitación que se requiera.

Estos son algunos de los beneficios de la capacitación (Werther & Davis, 2000):

 Para la organización

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea una mejor imagen.
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Ayuda en la preparación de guías para el trabajo.
- Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de nuevas políticas.
- Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel.
- Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas.
- Elimina los costos en muchas áreas.
- Promueve los costos de recurrir a consultores externos.
- Promueve la comunicación en toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.

2.2.9 RELACIONES LABORALES

El departamento de recursos humanos también debe llevar a cabo las relaciones de la organización con aquellas entidades que representan a sus empleados: los sindicatos. Dichas relaciones llevan por nombre relaciones laborales ya que tiene que ver con el trabajo del personal y estas se negocian y se acuerdan con los sindicatos. Las relaciones laborales constituyen la política de relación de la organización con sus propios miembros (Chiavenato, 2008).

2.2.9.1 POLÍTICA DE LAS RELACIONES LABORALES

La política de las relaciones laborales con los sindicatos refleja de modo directo la ideología, la cultura y los valores asumidos por la alta administración de la organización, los cuales, a su vez, están influenciados por la etapa de desarrollo del sindicalismo, por el régimen político del gobierno y por la situación coyuntural de la economía del país, entre otros factores ambientales. Las políticas de las relaciones laborales que la organización puede adoptar de acuerdo con (Chiavenato, 2008) son:

- ✚ **Política paternalista.** Se caracteriza por aceptar con facilidad y rapidez las reivindicaciones de los trabajadores, sea por inseguridad, falta de habilidad o incompetencia en las negociaciones con los líderes sindicales.
- ✚ **Política autocrática.** Caracterizada por la postura rígida e impositiva de la organización, que actúa de modo arbitrario y legalista para conceder lo estipulado por ley y de acuerdo con sus intereses. No siempre se atienden las reivindicaciones, lo cual provoca el surgimiento de focos de indisciplina y grupos de oposición en el sindicato frente a los fracasos en los intentos de negociaciones.
- ✚ **Política de reciprocidad.** Se basa en la reciprocidad entre la organización y el sindicato. Las reivindicaciones se resuelven de modo directo y exclusivo entre la dirección de la organización y la del sindicato; la participación de los trabajadores y los supervisores es escasa.
- ✚ **Política participativa.** Caracterizada por considerar que las relaciones laborales involucran al sindicato y a los trabajadores, por un lado, y a la organización, a los dirigentes y a los supervisores, por otro. Esta visión propicia una evaluación amplia y objetiva de cada reivindicación o situación en cuanto a su viabilidad, naturaleza, oportunidad, validez y, sobre todo, en cuanto a integración e identidad con las demás políticas y objetivos de la organización.

Hoy en día, un gran desafío que tiene el departamento de recursos humanos tanto en varias empresas como en varios países, esto como consecuencia de la apertura política y el desarrollo del sindicalismo, es la

relación con el crecimiento sindical y la participación de los trabajadores. Y también la exigencia de que todos los niveles jerárquicos de la organización tomen conciencia de la nueva relación laboral y de la creciente participación de los trabajadores en movimientos de reivindicación (Chiavenato, 2008).

2.3 ORGANIZACIÓN

Para poder comprender como es que funciona una organización y cuáles son sus componentes, en principio se debe de definir lo que es la organización.

Tabla 12. Definiciones de Organización

AUTOR	DEFINICIÓN
(Chiavenato, 1994)	Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas.
(Lundgren, 1974)	Una organización es un sistema compuesto de elementos o subsistemas tan relacionados e integrados entre sí que forman un todo que presenta atributos únicos.
(French, 1969)	La define como una red dirigida por personas orientadas hacia objetivos múltiples de procesos administrativos y operacionales interactivos, así como de sistemas correspondientes de apoyo, la cual está inmersa en una red mayor de procesos y sistemas con los que interactúa.
(Pozo Navarro, 1976)	La organización es un sistema de partes interrelacionadas que operan en conjunto con otras con el fin de cumplir los objetivos del todo y los individuales de los elementos participantes.

(Koontz & Weihrich, 2003)	La organización es aquella parte de la administración que implica establecer una estructura intencional de papeles que las personas desempeñarán en una organización. Es intencional en el sentido de que asegura que todas las tareas necesarias para lograr las metas estén asignadas y, en teoría, asignadas a las personas que las puedan realizar mejor.
(Stoner, Freeman, & Gilbert , 1996)	Una organización es un patrón de relaciones- muchas relaciones simultáneas, entrelazadas- por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes.

Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación documental.

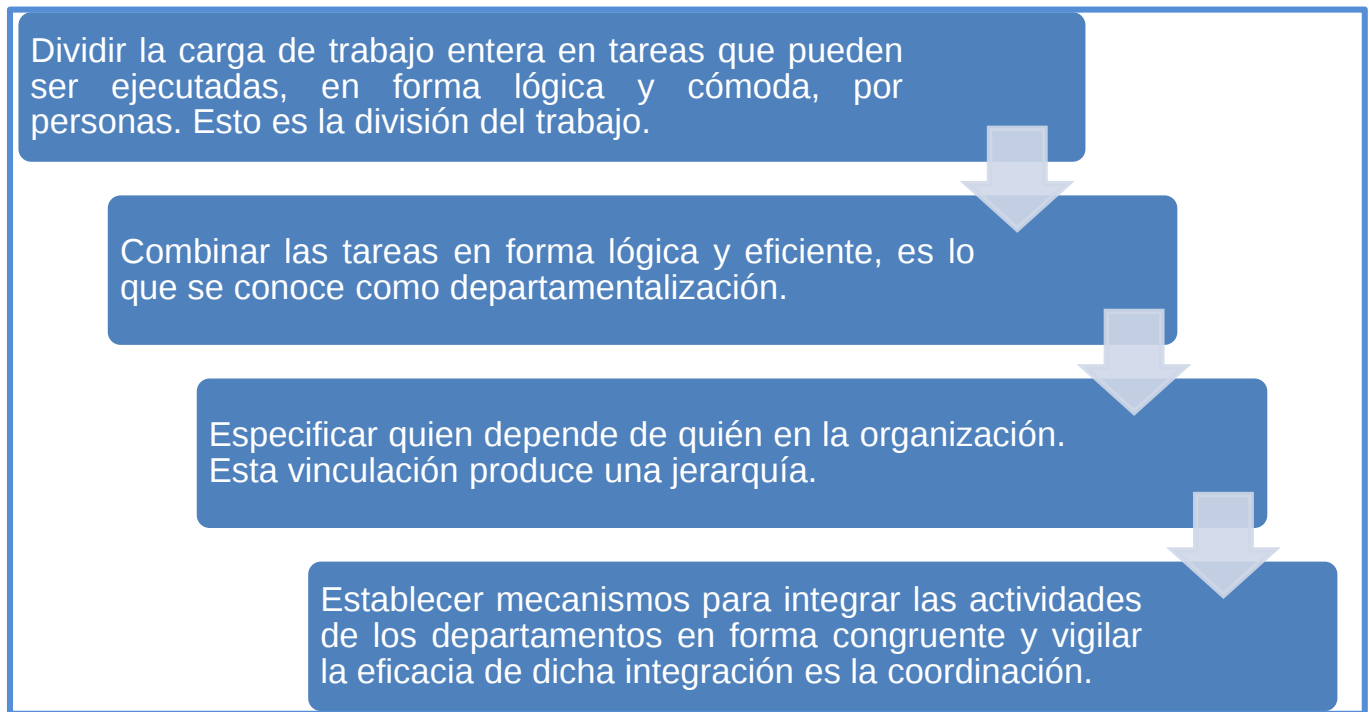
Como se puede observar todas las definiciones coinciden en que la organización es un sistema encaminado a obtener un fin común determinado. Por ende se puede definir entonces a la organización como el conjunto de actividades humanas que al coordinarlas en conjunto para que actúen como una sola permiten lograr un propósito común. De las anteriores definiciones se pueden extraer algunas características tales como:

1. Una organización en esencia es dirigida por personas; sin embargo, al ser un sistema abierto, los miembros de la organización pueden ser afectados por una red de influencias externas.
2. No puede haber organización sin una red de sistemas. Los sistemas son esenciales para canalizar los procesos tendentes a satisfacer los objetivos de las empresas.
3. La organización es una compleja red de procesos.

Organizar trae por resultado una estructura formal que debe considerarse como marco que encierra e integra las diversas funciones de acuerdo con el modelo determinado por los dirigentes el cual sugiere orden, arreglo lógico y relación armónica. Los lineamientos generales de la organización en una empresa los suministra esa estructura, la cual proporciona el marco dentro del cual la gente puede trabajar motivada y eficientemente. La estructura de organización es creada, mantenida y adaptada por los dirigentes (Koontz & Weihrich, 2003).

Al organizar se deben de tomar en cuenta dos tipos de factores, en primer término, se deben definir las metas de la organización, los planes estratégicos para perseguir dichas metas y la capacidad de la organización para poner en práctica dichos planes estratégicos. Además se debe considerar lo que está ocurriendo en la actualidad y lo que probablemente pasará en el futuro, en el entorno de la organización. En la intersección de estas dos series de factores-planes y ambientes se toman decisiones que adecuan las metas, los planes estratégicos y las capacidades a los planes del entorno. Este paso crucial, que se deriva de la planificación, es el proceso de diseño organizacional. El patrón específico de relaciones que se crean en este proceso se llama estructura organizacional (Stoner, Freeman, & Gilbert , 1996).

Organizar es un proceso gerencial permanente. Las estrategias se pueden modificar, el entorno organizacional puede cambiar y en consecuencia la eficacia y la eficiencia de las actividades. Cuando se empiezan a tomar decisiones de organizar se dan cuatro pasos básicos:

Ilustración 5. Pasos básicos para organizar.

Fuente: (Stoner, Freeman, & Gilbert , 1996)

Una organización mal estructurada es sinónimo de caos y falta de eficiencia. La mayoría de las organizaciones que no son exitosas experimentan problemas en la forma como están organizadas y estructuradas.

2.3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Una estructura organizacional es un concepto fundamentalmente jerárquico de subordinación dentro de las entidades que colaboran y contribuyen a servir a un objetivo común (Chiavenato, 2008). La estructura organizacional se debe diseñar de tal manera que aclare quien tiene que hacer determinadas tareas y quien es el responsable de ciertos resultados, lo cual elimina los obstáculos al desempeño ocasionados por la confusión y la incertidumbre de la asignación y proporciona redes de toma de decisiones y de comunicaciones que reflejen y respalden los objetivos de la empresa.

Es por tanto la estructura organizacional la que permite la asignación expresa de responsabilidades de las diferentes funciones y procesos a diferentes personas, departamentos o filiales. Uno de los principios clave de una estructura organizacional es la capacidad de seguir siendo dinámica y cambiar en función de las necesidades de la empresa. Algunos de los elementos que hacen necesario el cambio en una estructura organizativa incluyen las necesidades cambiantes de los clientes, un cambio en la administración empresarial, nuevas tecnologías, así como reaccionar a las necesidades de su competencia (Robbins & Coulter, 1996).

Contemplar la organización como un proceso demanda la consideración de varios principios. En primer lugar la estructura debe reflejar objetivos y planes, porque las actividades se derivan de ellos. En segundo lugar, deben reflejar la autoridad disponible para la administración de una empresa. La estructura de una organización, como cualquier plan debe ser un reflejo de su entorno. Esta debe estar diseñada para funcionar, para permitir contribuciones hechas por miembros de un grupo y ayudar a las personas a alcanzar objetivos. Una estructura eficaz de organización depende de las circunstancias.

Por otro lado es conveniente señalar que se entiende por estructura y por procesos organizacionales, dos grandes categorías de variables extremadamente importantes, presentadas en el siguiente cuadro:

Tabla 13. Estructura y Proceso Organizacional

Estructura Organizacional	Proceso Organizacional
1. Envergadura de Control.	1. Liderazgo.
2. Dimensión y tamaño de la organización.	2. Comunicación.
3. Número de los niveles jerárquicos	3. Control.
4. Configuración jerárquica de puestos.	4. Gestión de conflicto.
5. La relación dimensión de una unidad/departamento sobre el número de unidades/departamentos.	5. Coordinación.

6. Especialización de funciones.	6. Centralización, descentralización de la toma de decisiones.
7. Centralización/descentralización de la toma de decisiones.	7. Especialización de funciones.
8. Normalización de los procedimientos organizacionales.	8. Estatus, papel y relaciones.
9. Aspecto formal de los procedimientos organizacionales.	9. Mecanismos de socialización de los empleados.
10. Grado de interdependencia de los diferentes subsistemas.	10. Grado de autonomía de los empleados.

Fuente: (Brunet L. , 2004)

Como se puede apreciar la estructura organizacional está relacionada con los componentes físicos de una entidad, mientras que el proceso organizacional con la gestión de la plataforma laboral (Brunet L. , 2004).

2.3.2 TIPOS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Existen diversas formas de clasificar a la estructura organizacional de una empresa, dependiendo de cada uno de los autores. Los tipos más habituales de estructuras organizacionales se pueden observar en la siguiente tabla:

Tabla 14. Tipos de Estructura Organizacional

TIPO DE ESTRUCTURA	DEFINICIÓN
Organización Formal	Las organizaciones formales suelen ser entendidas como los sistemas de actividades coordinadas y controladas que surgen cuando el trabajo se inserta en complejas redes de relaciones humanas. Para facilitar el logro de los objetivos de la organización en una organización formal el trabajo se delega

	a cada individuo de la organización. Para facilitar la coordinación de diversas actividades: la autoridad, responsabilidad y rendición de cuentas de los individuos en la organización está muy bien definida.
Organización informal	Es la estructura social que regula la forma de trabajar dentro de una organización en la práctica. Es el conjunto de comportamientos, interacciones, normas, relaciones personales y profesionales a través del cual el trabajo se hace y se construyen las relaciones entre las personas que comparten una organización común. La organización informal se desarrolla orgánicamente y de manera espontánea en respuesta a cambios en el entorno de trabajo, el flujo de personas, y la compleja dinámica social de sus miembros.
Organización Jerárquica	Una organización jerárquica es una estructura organizativa donde cada entidad en la organización, excepto uno, está subordinada a una entidad única. Este acuerdo es una forma de una jerarquía. En una organización, la jerarquía está formada normalmente por un grupo singular y de poder en la

	parte superior con los niveles posteriores por debajo de ellos. Este es el modo dominante de organización entre las grandes organizaciones; mayoría de las empresas, los gobiernos y las religiones organizadas son las organizaciones jerárquicas, con diferentes niveles de gestión, poder o autoridad.
Organización plana	Organización plana (también conocida como organización horizontal) se refiere a una estructura organizativa, con pocos o ningún nivel de intervención de gestión entre el personal y los directivos. La idea es que los trabajadores bien entrenados serán más productivos cuando estén más directamente involucrados en la toma de decisiones, y no supervisados de cerca por muchas capas de la gestión.
Organización de tipo línea y staff	Es el resultado de la combinación de la organización lineal y la funcional para tratar de aumentar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas formando la llamada organización jerárquica-consultiva. Generalmente todos los órganos de línea están orientados hacia el exterior de la organización donde se sitúan sus

	objetivos, mientras que los órganos de staff están orientados hacia dentro para asesorar a los demás órganos, sean de línea o de staff. El área de línea tiene autoridad para ejecutar y decidir los asuntos principales de la organización. El área de staff no necesita esa autoridad, ya que ésta es ejercida sobre ideas o planes. Su actividad consiste en pensar, planear, sugerir, recomendar, asesorar y prestar servicios especializados.
--	--

Fuente: (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2008)

Existen otros tipos de estructura organizacional, estas varían de acuerdo al criterio de cada autor, y por lo tanto también son adaptables a los diferentes tipos de empresa, de acuerdo a sus diferentes características y objetivos. La estructura de una organización determinará los modos en los que opera en el mercado y los objetivos que podrá alcanzar.

2.3.3 DIVISIÓN DEL TRABAJO

El concepto de división del trabajo puede ser rastreado un par de siglos en el pasado hasta la exposición de Adam Smith sobre la división del trabajo y su conclusión de que esta contribuía a incrementar la productividad del empleado. (Robbins & Coulter, 1996). Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y el perfeccionamiento en el trabajo.

Al permitir la división del trabajo, crear trabajos diferentes, se fomenta a la especialización, que hace que el empleado domine una tarea en el tiempo más corto, en ocasiones, con un mínimo de habilidad. Igualmente logra que el trabajo

se vuelva intercambiable, lo que contribuye mucho a la eficiencia organizacional (Terry & Franklin). Agrupar actividades y personas en departamentos hace posible ampliar las organizaciones en un grado indefinido. Sin embargo, los departamentos difieren con respecto a los patrones básicos utilizados para agrupar las actividades. La naturaleza de estos patrones son desarrollados a partir de la lógica y la práctica (Koontz & Weihrich, 2003).

La gran ventaja de la división del trabajo es que, al descomponer el trabajo total en operaciones pequeñas, simples y separadas, en las que los diferentes trabajadores se puedan especializar, la productividad total se multiplica en forma geométrica (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996). La división del trabajo crea tareas simplificadas que se pueden aprender y realizar con relativa velocidad. Por consiguiente fomenta la especialización, pues cada persona se convierte en experta en cierto trabajo.

2.3.4 DEPARTAMENTALIZACIÓN

Una vez que los trabajos han sido divididos mediante la especialización del trabajo, es preciso volver a agruparlos para que sea posible coordinar las tareas comunes. La base sobre la cual se agrupan los trabajos a fin de alcanzar las metas organizacionales se conoce como departamentalización.

La palabra "*departamento*" designa un área bien delimitada, una división o sucursal de una organización sobre la cual un gerente tiene autoridad para el desempeño de actividades especificadas. Es así como un departamento, como el término se usa en general, puede ser la división de producción, el departamento de ventas, la sucursal de la costa oeste, la sección de investigación de mercados o la unidad de cuentas por cobrar (Koontz & Weihrich, 2003).

Cabe destacar que cada organización tiene su forma específica de clasificar y agrupar las actividades de trabajo. Este proceso de agrupar individuos en unidades o departamentos distintos para facilitar el logro de las metas organizacionales es lo que (Robbins & Coulter, 1996),

denomina "*departamentalización*". En este propósito, los autores clásicos argumentaban que las actividades de la organización deberían ser especializadas y agruparse en departamentos. La división del trabajo crea especialistas que necesitan coordinación. Esta coordinación se facilita colocando juntos en departamentos a los especialistas bajo la dirección de un gerente.

La creación de estos departamentos puede darse de las siguientes formas (Robbins & Coulter, 1996):

-  **Departamentalización por Función:** Fue promovida por los autores clásicos, haciendo que el método o los métodos utilizados reflejaran el agrupamiento que mejor contribuyera a la consecución de los objetivos de la organización y a las metas de las unidades individuales. Ocurre cuando las unidades de la organización se definen por la naturaleza del trabajo. Aunque se puede usar distintas terminologías, la mayor parte de las organizaciones tienen tres funciones básicas: Producción, ventas y finanzas. La producción se refiere a la creación real de algo de valor, ya sea bienes, servicios o ambos. A la distribución de los bienes o servicios creados se refieren generalmente como ventas o mercadotecnia. Finalmente, cualquier organización, ya sea industrial o de servicio, debe proporcionar la estructura financiera necesaria para cumplir con sus actividades.
-  **Departamentalización por Producto:** Por lo general, las empresas que adoptan esta forma, anteriormente estaban organizadas funcionalmente. En esta modalidad, todas las actividades necesarias para producir y vender un producto o servicio se encuentran generalmente bajo un solo administrador. La departamentalización por producto permite a las personas identificarse con un producto en particular y desarrollar un gran espíritu de solidaridad. También facilita administrar a cada producto como un centro de utilidad distinto. Proporciona oportunidades para entrenar al personal ejecutivo al permitirles experimentar un amplio campo de actividades funcionales. (Rue & Byars, 1985)

-  **Departamentalización Por Territorio o Geográfica:** Es especialmente atractiva para firmas de gran escala u otras cuyas actividades estén dispersadas física o geográficamente. Se usa con más frecuencia en ventas y en producción; no se usa en finanzas, porque usualmente está concentrada en las oficinas centrales. Las firmas comerciales recurren a este método cuando emprenden operaciones similares en diferentes áreas geográficas, como en el montaje de automóviles, detallistas y mayoristas en cadena y refinerías de petróleo. También muchas agencias de gobierno adoptan este tipo de organización para proporcionar servicios a toda la nación en forma simultánea.
-  **Departamentalización Por Cliente:** El cliente es la clave para la forma en que se agrupan las actividades cuando las cosas que una empresa hace para él son administradas por un jefe de departamento. Hay casos en que se debe adoptar la decisión de separar algunos tipos de departamentos por clientes de los departamentos por producto.
-  **Departamentalización por Proceso o Equipo:** Es utilizada principalmente por las empresas manufactureras en los niveles inferiores, se toman en cuenta los trabajadores y los materiales que se reúnen en un departamento para realizar una determinada operación. Su propósito es obtener ventajas económicas, aunque también se relaciona con la naturaleza del equipo empleado en algún proceso de fabricación. En la departamentalización por equipo el ordenamiento es cuestión de economía y conveniencia: La ubicación de determinadas máquinas puede depender de la de otro equipo, de tal forma que se facilite una serie de operaciones con el material.
-  **Organización Matricial:** Es un enfoque organizativo que asigna especialistas de diferentes departamentos funcionales para que trabajen en uno o más proyectos dirigidos por un gerente de proyecto.
La estructura matricial crea una doble cadena de mando que explícitamente infringe el principio clásico de la unidad de mando. La departamentalización funcional se utiliza para mejorar en la economía de la especialización. Pero paralelamente a los departamentos funcionales está una serie de gerentes

que son responsables de productos específicos, proyectos o programas dentro de la organización. Cada proyecto está dirigido por un gerente que integra personal de cada uno de los departamentos funcionales. La inclusión de esta dimensión vertical a los tradicionales departamentos funcionales horizontales, efectivamente, entrelaza los elementos de departamentalización funcional de producto, de allí el término *matricial* o de matriz. ¿Cómo funciona la matriz?, los empleados tienen dos jefes: El jefe de departamento funcional y el gerente de proyecto. Los gerentes de proyecto tienen autoridad sobre los miembros funcionales que son parte de ese equipo de proyecto. La autoridad es compartida entre los dos gerentes. Por lo general, esto se logra dando al gerente de proyecto autoridad sobre los empleados del proyecto, correspondiente a las metas de proyecto. No obstante, decisiones como promociones, recomendaciones y aumentos de sueldo o evaluaciones anuales siguen siendo la responsabilidad del gerente funcional. Para trabajar de manera eficaz, los gerentes de proyecto y funcionales deben comunicarse regularmente y coordinar las demandas sobre los empleados que les son comunes (Robbins & Coulter, 1996).

A manera de conclusión, se puede afirmar que la departamentalización no es un fin en sí misma, sino un medio para facilitar la obtención del objetivo de la empresa. Cada método tiene sus ventajas y desventajas, por lo que el proceso de selección envuelve una consideración de éstas y de aquellas en cada tipo de departamentalización en los diferentes niveles de la estructura organizacional. Pero el problema central tiene que ver con el tipo de coordinación que el gerente desea obtener. Los gerentes, con objeto de seguir la pista de esta compleja maraña de relaciones formales de una organización, suelen preparar un organigrama, que describe la forma en que se divide el trabajo.

2.3.5 PARAMETRO DE CONTROL Y AUTORIDAD

La función administrativa del control es la medida y la corrección del desempeño, para garantizar que se lleven a cabo los objetivos de la empresa y los planes diseñados para lograrlos (Koontz & Weihrich, 2003).

Además las organizaciones se inclinan por describir el ámbito de control. Se entiende por tramo de control el número de empleados que le reportan a un supervisor determinado. Las organizaciones tienden a desarrollar tramos de control estrechos en vez de amplios. La lógica de esta idea resulta bastante obvia. En forma regular, cuanto menos gente se tenga que supervisar, más de cerca se supervisará y controlará su trabajo (Hitt, 2006).

El proceso básico de control, en donde sea que se encuentre y sea cual sea su objeto, implica tres pasos: (Koontz & Weihrich, 2003)

1. **Establecimiento de parámetros:** Los parámetros son simplemente criterios de desempeño. Son los puntos elegidos en un programa de planeación en el que se hacen mediciones del desempeño, para que los administradores puedan recibir señales sobre el curso de las cosas y, así, no tengan que observar cada paso en la ejecución de los planes.
2. **Medición del desempeño:** La medición del desempeño debe hacerse sobre una base con miras a futuro, para que las desviaciones puedan detectarse con anticipación y evitarse mediante acciones pertinentes. El administrador alerta y previsor puede predecir probables desviaciones de los parámetros. Si los parámetros se trazan de manera adecuada y si se encuentran disponibles los medios para determinar exactamente lo que los subordinados están haciendo, es bastante sencillo realizar una evaluación del desempeño real o esperado.
3. **Corrección de las desviaciones:** Los parámetros deben reflejar las diversas posiciones en la estructura organizacional. Es más sencillo corregir las desviaciones si el desempeño se mide con base en ellas. Los administradores conocen exactamente el lugar en el que, de acuerdo con la

asignación de deberes intelectuales o colectivos, deben aplicarse las medidas correctivas. La corrección de desviaciones es el punto en el que el control puede ser visto como parte de un sistema total de administración y vincularse con las demás funciones administrativas. Los administradores pueden corregir desviaciones trazando nuevamente sus planes o modificando sus objetivos. O bien, ejerciendo su función de organización, a través de una reasignación o aclaración de tareas.

No obstante, la efectividad del tramo de control suele estar influida por diversos factores. Primero, la naturaleza de la tarea es un factor relevante. Entre más rutinarias sean las actividades más amplio será el tramo de control efectivo. Otro factor que influye en el tramo de control eficaz son las aptitudes de los subalternos. Por lo general, cuanta más capacidad tengan los subalternos, requerirán menos supervisión estrecha y será mayor la eficacia del tramo de control. Elegir un tramo de control administrativo en la jerarquía organizacional es importante por dos razones: (Finch Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996)

1. El tramo puede influir en lo que ocurra con las relaciones laborales en un departamento específico.
2. El tramo puede afectar la velocidad de las decisiones que se toman en situaciones que implican, por necesidad, diversos niveles de la jerarquía organizacional.

Existen dos tipos de tramo de control:

- 1.- Tramo de control estrecho: En el cual las personas con las que se interactúa están muy dispersas incluso en diferentes localidades geográficas, el trabajo de estas es muy complejo y se requiere de mucha supervisión surgen muchos problemas en los que se necesita una supervisión muy cercana (Coulter, 2000).

2.- Tramo de control amplio: En el cual la gente está muy cerca quizás todos dentro de la misma área, el trabajo es de rutina y sencillo, la supervisión es poca pues los trabajadores están capacitados para realizar su trabajo (Coulter, 2000).

Por otra parte, otro de los medios más comunes de formalización es la designación oficial de lo que se conoce como línea de autoridad, la cual especifica esencialmente quien se reporta ante quien. Se llama línea de autoridad porque en los organigramas por lo general se relaciona a los subalternos con su jefe mediante una línea (Hitt, 2006). La autoridad es una forma de poder. Concretamente, la autoridad formal es poder legítimo. La autoridad formal es el tipo de poder que se asocia con la estructura y la administración de las organizaciones y se basa en el reconocimiento de que los intentos que realizan los gerentes por ejercer influencia son legítimos. Las personas o los grupos que tratan de ejercer influencia son percibidos como entes que tienen el derecho de hacerlo, dentro de límites reconocidos. Se trata de un derecho que emana de su puesto formal en una organización.

Es decir, la autoridad en una organización es el derecho (en una posición y, a través de ésta, el derecho de una persona que ocupa una posición) a tomar libremente decisiones que afectan a otros. Es, por supuesto, un tipo de poder en un escenario de organización (Koontz & Weihrich, 2003). Como consecuencia de esta autoridad, los gerentes toman constantemente, la decisión de delegar, pues es parte permanente del proceso de delegar. Por otra parte los mandos superiores toman decisiones generales sobre cuanta delegación quieren que exista, en general, en toda la estructura de la organización (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996).

La medida de la autoridad formal que los gerentes delegan en toda la organización sigue un proceso que va de la descentralización a la centralización. Y de esta forma tenemos que la centralización se refiere al grado en que la toma de decisiones está concentrada en los altos niveles de la organización. Y la

descentralización es la transferencia de la autoridad de toma de decisiones a niveles más bajos dentro de una organización.

El concepto centralización-descentralización es de carácter relativo, no absoluto, lo que se quiere decir por relativo es que una organización nunca está completamente centralizada o descentralizada, pocas organizaciones podrían funcionar con eficacia si todas las decisiones las tomarán únicamente un grupo selecto de los más altos gerentes; pero tampoco podrían funcionar eficazmente si todas las decisiones fueran delegadas a los empleados de los niveles más bajos. De esta manera podemos representar mediante el siguiente cuadro las características, ventajas y desventajas de la centralización y descentralización:

Tabla 15. Características, ventajas y desventajas de la centralización descentralización

CARACTERÍSTICAS, VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN	
CARACTERÍSTICAS	CENTRALIZACIÓN:  Los niveles superiores de la jerarquía administrativa toman el mayor número de decisiones posibles.  Los niveles más altos de la jerarquía administrativa toman las decisiones más importantes.  La supervisión sobre las decisiones tomadas es minuciosa y constante.  Se delega poca responsabilidad y autoridad.
	DESCENTRALIZACIÓN:  Los niveles inferiores de la jerarquía administrativa toman el mayor número de decisiones posibles.  Los niveles más bajos de la jerarquía administrativa toman decisiones muy importantes.  La supervisión sobre las decisiones tomadas es mucho menor.

	✚ Se delega una mayor responsabilidad y autoridad.
VENTAJAS	CENTRALIZACIÓN: ✚ Las decisiones son tomadas por administradores que poseen una visión global de la empresa. ✚ Las decisiones tomadas son más coherentes con los objetivos empresariales globales. ✚ Quienes toman decisiones en los niveles jerárquicos altos están generalmente mejor entrenados y preparados que quienes están en los niveles inferiores. ✚ La uniformidad en las decisiones reduce los costos operacionales.
	DESCENTRALIZACIÓN: ✚ Los ejecutores de la acción toman las decisiones con más rapidez. ✚ Quienes toman decisiones tienen más información sobre la situación. ✚ Mejora la calidad de las decisiones a medida que se reducen su volumen y complejidad. ✚ Una mayor participación de los administradores intermedios en el proceso decisorio, los mantiene motivados y más conscientes de sus resultados. ✚ Proporciona un excelente entrenamiento para los administradores intermedios ✚ Pueden reducirse los gastos de coordinación y de comunicación debido a la mayor autonomía en la toma de decisiones.
DESVENTAJAS	CENTRALIZACIÓN: ✚ Las decisiones son tomadas por administradores que pertenecen a la cúpula, por lo cual se

	encuentran lejos de la mayoría de los hechos y de las situaciones involucradas. ✚ Quienes toman decisiones en la cima de la jerarquía administrativa casi nunca tienen contacto con todas las personas de la organización. ✚ Las extensas líneas de comunicación dentro de la jerarquía administrativas ocasionan demoras y costos operacionales muy elevados. ✚ Las largas líneas de comunicación en la estructura de la empresa, involucran a muchas personas intermedias, lo que ocasiona que existan distorsiones y errores personales en el proceso de comunicación de las decisiones.
	DESCENTRALIZACIÓN: ✚ Falta de uniformidad en las decisiones, debido a la escasa o nula información y coordinación entre los departamentos involucrados, lo que trae como consecuencia un aumento en los costos operacionales. ✚ Costo mayor ante la exigencia de seleccionar y entrenar mejor a los administradores intermedios. ✚ Insuficiente aprovechamiento de los especialistas. ✚ Riesgo de subjetividad, debido a que los administradores pueden defender más los objetivos.

Fuente: (Koontz & Weihrich, 2003)

2.3.6 ORGANIGRAMA

Una vez considerados los puntos anteriores, tenemos el organigrama, que no es más que la representación gráfica simplificada de la estructura formal que ha adoptado una organización. Es por lo tanto la representación de la forma en que están dispuestas y relacionadas sus partes (Stoner, Freeman, & Gilbert , 1996).

En un organigrama, los cuadros representan la agrupación lógica de las actividades laborales que llamamos departamentos. El organigrama tiene doble finalidad: Por un lado, desempeña un papel informativo, al permitir que los integrantes de la organización y de las personas vinculadas a ella conozcan, a nivel global, sus características generales, y también sirve como instrumentos para análisis estructural al poner de relieve, con la eficacia propia de las representaciones gráficas, las particularidades esenciales de la organización representada. Todo organigrama tiene que ser fácil de entender, sencillo de utilizar, y debe contener únicamente los elementos indispensables. Existen varios tipos de organigrama:

Tabla 16. Tipos de Organigrama

TIPO DE ORGANIGRAMA	DESCRIPCIÓN
<i>Vertical</i>	Muestra las jerarquías según una pirámide, de arriba abajo.
<i>Horizontal</i>	Muestra las jerarquías de izquierda a derecha.
<i>Mixto</i>	Es una combinación entre el horizontal y el vertical.
<i>Circular</i>	La autoridad máxima está en el centro, y alrededor de ella se forman círculos concéntricos donde figuran las autoridades en niveles decrecientes.
<i>Escalar</i>	Se usan sangrías para señalar la autoridad, cuanto mayor es la sangría, menor es la autoridad de ese cargo.
<i>Tabular</i>	Es prácticamente escalar, solo que el tabular no lleva líneas que unen los mandos de autoridad.

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación documental

CAPÍTULO III. CASO DE APLICACIÓN

3.1 ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

La industria farmacéutica desarrolla y produce medicamentos o productos farmacéuticos con licencia para su uso como medicamentos mercados. A las compañías farmacéuticas se les permite hacer frente en los medicamentos genéricos y/o de marca y dispositivos médicos. Están sujetas a una variedad de leyes y reglamentos relativos a las patentes, las pruebas, así como garantizar la seguridad, eficacia y comercialización de drogas. La palabra farmacéutica viene de la palabra griega Pharmakeia. La transcripción moderna de Pharmakeia es Pharmacia (Baños, Fernández, & Bosch, 2007).

La industria farmacéutica surgió a partir de una serie de actividades relacionadas con la obtención de sustancias utilizadas en medicina. A principios del siglo XIX, los boticarios, químicos o los propietarios de herbolarios obtenían partes secas de diversas plantas, recogidas localmente o en otros continentes. Estas últimas se compraban a los especieros, que fundamentalmente importaban especias pero como negocio secundario también comerciaban con productos utilizados con fines medicinales, entre ellos el opio de Persia o la ipecacuana y la corteza de quina de Suramérica. Los productos químicos sencillos y los minerales se adquirían a comerciantes de gomas, aceites y encurtidos (Puig, 2004).

Para entender el contexto en el que aparecieron las industrias farmacéuticas hay que retroceder un poco más. A finales del siglo XVIII, y con el desarrollo de la química, se dio un paso clave en el mundo de los medicamentos: el aislamiento de los principios activos. Sertürner, que aisló la morfina, así como Pelletier y Caventou, con la obtención de la quinina, lograron los avances más significativos. El alemán Heinrich Emanuel Merck también siguió esta línea cuando, en 1827, en Darmstadt, inició la explotación industrial de alcaloides desde su empresa. Más adelante los avances tecnológicos permitieron obtener medicamentos exclusivamente de síntesis, como los derivados del alquitrán con efectos

antipiréticos. Precisamente la fenacetina fue comercializada por Bayer y supuso un gran éxito de ventas que consolidó la viabilidad de las nuevas empresas. De hecho, estas eran inicialmente parte de empresas químicas dedicadas a la producción de colorantes y otras sustancias empleadas por las empresas textiles. Si bien en la primera parte del siglo XIX el aislamiento de los principios activos vegetales fue mérito de los químicos franceses, fueron los británicos los que contribuyeron durante ese período al desarrollo de la industria química (Baños, Fernández, & Bosch, 2007).

A partir del siglo XX se produjeron nuevos e importantes descubrimientos como los arsenicales y las sulfamidas de síntesis química y, más adelante, la penicilina obtenida a partir de un hongo. Los alemanes y los suizos disponían de tejido industrial preparado para tomar la iniciativa. Gracias a estos conocimientos, las industrias alemanas y suizas serían los principales dominadores de la industria química mundial hasta poco antes de la Primera Guerra Mundial. El desarrollo de la industria farmacéutica dependía, por consiguiente, de la situación preexistente y se instauró el dominio del modelo centroeuropeo, como el alemán o el suizo, en el que el aislamiento de los alcaloides y la síntesis de nuevos medicamentos provenían de la aplicación de los principios de las industrias químicas ya existentes. Por esta razón, el sector farmacéutico nació como un apéndice de estas industrias químicas (Rodríguez Nozal & González Bueno, 2005).

En la Europa mediterránea, la situación era notablemente diferente de la comentada hasta ahora. La industria química y farmacéutica francesa era competitiva en la preparación de especialidades farmacéuticas, pese a ser mucho más débil en el ámbito de la química orgánica y la síntesis de nuevos productos. Esta debilidad la hacía claramente dependiente de las empresas extranjeras para obtener las materias primas y preparar sus medicamentos. En Cataluña, la ausencia de una industria químico-farmacéutica entendida como la alemana o la suiza hasta después de la Guerra Civil la hizo muy dependiente de la importación, tal y como sucedía en Francia, pero no impidió

que las iniciativas particulares crearan el embrión de un sector industrial que tendría un desarrollo considerable en la segunda parte del siglo XX (Rodríguez Nozal & González Bueno, 2005).

No hay ninguna duda sobre la relevancia que tuvo la química como disciplina y la industria química como plataforma para el desarrollo de las compañías farmacéuticas a finales del siglo XIX y principios del XX. Además de contribuir a la disponibilidad de los medicamentos necesarios para la salud de la población, hay que recordar que el sector químico y farmacéutico ha tenido y tiene una importancia empresarial notable y es uno de los que da trabajo a profesionales de alta cualificación. Asimismo, la actividad investigadora de estas empresas ofrece a menudo colaboraciones a otros centros de investigación, tanto públicos como privados. Es, por lo tanto, un importante elemento del tejido industrial y uno de los que se debería potenciar y renovar (Baños, Fernández, & Bosch, 2007).

En México la industria farmacéutica fabricante de medicamentos constituye un sector con muy buena infraestructura en instalaciones y equipo, tecnología farmacéutica de punta y personal preparado. México es un país con una gran tradición en la producción y uso de medicamentos o remedios que viene de las antiguas culturas prehispánicas y se complementa con los conocimientos europeos a través de la Conquista. Durante más de tres décadas México se convirtió en el más importante fabricante de hormonas esteroideas, gracias al desarrollo científico y tecnológico en diversas áreas de la química, la farmacia y la medicina aprovechando un recurso natural abundante en el sureste mexicano, la *Dioscorea composita* (diosgenina) y otras especies explotadas por la empresa SYNTEX (en 1943) con mano de obra totalmente mexicana pero fundada por el estadounidense Marker E. Russell con la ayuda de otros inversionistas, este hecho ha sido considerado como el acontecimiento más extraordinario en el ámbito farmacéutico internacional y colocó a México como el país líder en la producción de diosgenina y de sus derivados químicos como la progesterona (Baños, Fernández, & Bosch, 2007).

La historia de la producción de medicamentos es tan antigua como la historia de nuestro país, todas las culturas utilizaron remedios para aliviar el dolor, basado fundamentalmente en productos naturales. Los orígenes de la industria química farmacéutica en México se remontan al siglo XIX cuando Don Leopoldo Río de la Loza inició la producción industrial de diversos productos químicos. A finales del siglo XIX y principios del XX se generaron grandes descubrimientos para la terapéutica mundial, entre otros las vacunas, la aspirina, las sulfas y la penicilina. La demanda masiva de estos medicamentos propició el desarrollo de la farmacia industrial, apareciendo firmas como Schering, Merck, Bristol, Sterling Drugs, Parke Davis, la Roche, entre otras. Todas estas grandes firmas se establecieron en México, en un inicio importando sus productos, pero hacia mediados del siglo XX iniciaron la producción en nuestro país hasta alcanzar el desarrollo que actualmente tiene el sector compartido con otras grandes firmas internacionales (Rodríguez Nozal & González Bueno, 2005).

México se ha convertido en un importador neto de medicamentos. Su nivel de desarrollo es intermedio, con creciente capacidad competitiva en la manufactura pero muy limitada en la investigación, por lo que la innovación permanente de la planta productiva nacional es complicada.

3.2 MERCADO

México es el segundo mercado más grande de América Latina en la industria farmacéutica, y es un importante productor de medicinas de alta tecnología, incluyendo antibióticos, antiinflamatorios y tratamientos contra el cáncer, entre otros. Asimismo, 14 de las 15 principales empresas a nivel internacional se encuentran ubicadas en el país, por lo que México se ha posicionado como uno de los principales centros manufactureros a nivel mundial (Secretaría de Salud)

En México existen un total de 678 unidades económicas especializadas en la industria farmacéutica. Los estados con más unidades económicas son: D.F. con 216 unidades, Jalisco con 123 unidades, Estado de México con 63 unidades, Puebla con 34 unidades y Michoacán con 28 unidades. De éstas empresas 119 están como laboratorios de terceros autorizados entre ellas la Clínica de

Enfermedades Crónicas y de Procedimientos Especiales S.C... Actualmente, el sector farmacéutico genera aproximadamente 65,203 empleos (Secretaría de Salud). Algunas de las principales empresas de la industria son: Merck, Boehringer Ingelheim, Schering Plough, Bayer, Pfizer, Glaxosmithkline, Baxter, Eli Lilly Company, entre otras; mismas que a su vez figuran como clientes.

3.3 CECYPE SC

Cecype fue fundada en 1995 por un equipo de médicos e investigadores con más de 30 años de experiencia. Desde su fundación se ha caracterizado por su compromiso con la investigación y el desarrollo tecnológico a favor de la salud humana.

Cecype es una empresa con visión global que ofrece servicios integrales en investigación preclínica, clínica y biomédica. Comprometida con la salud humana, la investigación y el desarrollo científico y tecnológico. Es una organización con profundo conocimiento del proceso de desarrollo de insumos para la salud con marco regulatorio en México y España.

Tabla 17. Misión y Visión

MISIÓN	Proporcionar a la industria farmacéutica e instituciones de salud y educativas soluciones integrales de excelencia en investigación clínica y biomédica a través de un equipo ético, profesional, altamente capacitado, comprometido con la salud humana y la generación de evidencia científica.
VISIÓN	Que CECYPE se consolide como la empresa de investigación clínica y biomédica más importante de Latinoamérica, reconocida nacional e

	internacionalmente por la calidad y confiabilidad de sus procesos, servicios y productos, así como por la capacidad profesional y científica de su equipo de colaboradores; una empresa ética, orientada al mercado, sólida financieramente y regida por prácticas corporativas sanas.
--	--

Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación documental.

3.3.1 MANUAL DE IDENTIDAD GRÁFICA

Para todo producto o servicio que se comercializa en el mercado actual, es imprescindible el uso de una marca que lo diferencie de sus competidores, que le proporcione una identidad propia y que le vincule de manera correcta e inmediata con la calidad y con el perfil de la empresa o institución, contribuyendo a que ésta pueda comunicar sus valores y objetivos de una manera más eficaz a su público mediante asociaciones mentales y simbólicas.

De esta forma la marca se convierte en un factor fundamental en el proceso de comunicación por su capacidad asociativa y con ello se vuelve el centro alrededor del cual se organiza todo un sistema multidimensional de asociaciones mentales.

El logotipo es la representación gráfica de la marca, es escrito a manera de firma, única e inimitable, que tiene como objetivos: distinguir, identificar, posicionarse en la mente del usuario y ser la garantía que avala la calidad del producto, servicio o empresa.

A continuación se muestra el logotipo de la empresa:



3.3.2 OFERTA DE VALOR

Confiabilidad en investigación de insumos para la salud.

Para cumplir esta promesa han desarrollado una estrategia basada en la creación y mantenimiento de fortalezas distintivas y relevantes para el mercado: la ética como valor fundamental; infraestructura y equipo de clase mundial; formación de investigadores que conozcan y respeten las normas internacionales; procedimientos normalizados de operación; y orientación a la innovación y al desarrollo tecnológico tanto en investigación clínica como preclínica y al desarrollo y operativización de modelos que permitan transferir esa tecnología a aliados estratégicos que conformen una red de sitios en territorio nacional, Europa y EUA.

3.3.3 VALORES ORGANIZACIONALES

Desde su fundación la Clínica de Enfermedades Crónicas y de Procedimientos Especiales S.C., se ha caracterizado por su compromiso con la investigación y el desarrollo tecnológico a favor de la salud humana.

Sus valores fundamentales, en un marco de comportamiento ético, son: 1) la confiabilidad, 2) la especialización y 3) la innovación y el desarrollo tecnológico.

Tabla 18. Valores Organizacionales

VALORES ORGANIZACIONALES	
<i>Marco de Comportamiento ético</i>	Es decir, tiene un compromiso profesional y ético con la sociedad: la Clínica de Enfermedades Crónicas y de Procedimientos Especiales S.C., utiliza

	los mejores conocimientos, actitudes y conductas de sus colaboradores en beneficio de las personas enfermas y voluntarios sanos que depositan su salud y seguridad en sus manos. Cumplir por convicción es una exigencia interna. Se actúa con respeto a las normas aplicables guiándose por las mejores prácticas tanto nacionales como internacionales.
<i>Confiabilidad</i>	Se refiere a que su responsabilidad fundamental con los patrocinadores, voluntarios sanos y enfermos y autoridades es ser confiable, los patrocinadores eligen a la Clínica de Enfermedades Crónicas y de Procedimientos Especiales S.C. para contar con un aval que sustente productos que consideran efectivos y seguros, al mismo tiempo que la autoridad confía en su capacidad y estructura para evaluar la eficacia y seguridad de esos productos; por lo tanto, actúan profesionalmente para asegurar que los resultados de las investigaciones sean veraces, confiables y verificables. Se empeñan en realizar un trabajo de excelente calidad, eficiente y honrado científica, profesional y humanamente.
<i>Especialización</i>	Es una organización especializada:

	esto significa que busca la superación constante, la actualización y mejoría de sus colaboradores a través de la educación, la capacitación y la formación; se cuida tanto el proceso como el resultado para alcanzar niveles cada vez más altos de calidad y cánones más estrictos tanto académica como operativamente. Se forma un equipo altamente especializado, coherente y exigente que busca ser competitivo, no solo a escala nacional, sino también internacional.
<i>Innovación y desarrollo tecnológico</i>	Para que se cumpla con el compromiso de ser confiables, en la Clínica de Enfermedades Crónicas y de Procedimientos Especiales S.C., es importante contar con instalaciones y equipo de clase mundial, tecnología, métodos de trabajo y procedimientos normalizados de operación eficientes y cada vez mejores, así como un sistema de gestión tecnológica sólido en proceso de mejora continua.

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación documental.

3.3.4 LINEAMIENTOS

La organización se orienta a contribuir a preservar la salud y a generar recursos para esto conformando un espacio que vincule a la sociedad, a los sectores públicos y a los individuos con enfermedades, principalmente la evolución crónica.

3.3.4.1 Compromiso de confiabilidad

Se trabajó en el desarrollo de estudios clínicos, biomédicos y farmacéuticos de medicamentos para la industria, deben generarse los elementos que fundamenten la calidad de la conducción de los estudios para garantizar los resultados de estos ya que dichos estudios buscan evaluar la eficacia y seguridad de los medicamentos. Los clientes eligen a la Clínica de Enfermedades Crónicas y de Procedimientos Especiales S.C. para contar con un aval que sustente un producto y servicio que consideran efectivo y seguro. La responsabilidad de la organización es desarrollar su trabajo profesionalmente para asegurar que los resultados de las investigaciones sean confiables. Se debe desarrollar un trabajo de excelente calidad, eficiencia, compromiso y honradez científica, profesional y humana.

3.3.4.2 Compromiso de formación de recursos humanos de alta calidad dedicados a la investigación y/o docencia

La organización participa en un proceso de educación continua. Sus colaboradores deben estar actualizados y contar con líneas de docencia y/o actividades en el área de investigación. Además, existe un compromiso con las instituciones y con los profesionales en formación. Dado que el proceso de formación es costoso en términos económicos y sociales y debe buscarse que rinda frutos, por ello es que la empresa incorpora becarios, de forma fija a su estructura. Para ello, tratan de estar siempre en colaboración con los sistemas de becas estatales y federales para soportar esta actividad.

3.3.4.3 Compromiso médico profesional y ético

El ejercicio profesional debe ser ético y debe reconocer el compromiso con el otro. La organización trata con personas enfermas y sanas. Por ello es que debe utilizar los conocimientos y habilidades de sus colaboradores en beneficio de aquellos sujetos que depositan su salud y seguridad en las manos de estos. El reto es ofrecer asistencia médica de la mayor calidad.

3.3.4.4 Compromiso de entrega de productos de primera calidad

La principal responsabilidad con los proveedores de materiales de consumo, infraestructura, medicamentos y servicios es hacerles saber que la empresa desea entregar a sus clientes, productos de primera calidad. La organización utiliza productos y servicios que por su naturaleza deben estar validados y deben tener una adecuada supervisión de funcionamiento. Tanto el proveedor como el mecanismo de control interno deben asegurar que los insumos cumplan con los lineamientos de calidad establecidos; esto, dado que una falla en los productos y/o servicios pueden afectar los resultados de la investigación y esta dejaría de ser confiable.

Este mecanismo de control y supervisión son las auditorías. Por ello, anualmente, el área de Gestión de Calidad desarrolla un programa anual de auditorías tanto internas como externas. El objetivo de estas es el apego a procedimientos estandarizados de operación, que den como resultado la calidad, la confiabilidad y el apego a las normas aplicables durante el desarrollo de sus actividades.

3.3.4.5 Compromiso con las autoridades regulatorias

Con las autoridades el principal compromiso de la organización es cumplir en el desarrollo de sus actividades con la normatividad establecida como lo marcan su política y misión. Los patrocinadores de las investigaciones exigen que se cumplan las disposiciones de ley. La organización desea comprobar ante sus patrocinadores el cumplimiento de esas disposiciones, por ello, actúa con estricto apego a las normas y a las leyes vigentes, evita conflictos y busca cumplir oportunamente sus obligaciones legales y regulatorias.

3.3.4.6 Compromiso de legalidad

Es interés de la organización cumplir con convicción y sin riesgos en apego a todos los marcos legales, por su obligación derivada de la naturaleza de los

trabajos desarrollados, y así logrará el cumplimiento con las exigencias internas y externas, locales e internacionales.

Por ello, sus colaboradores deberán estar al pendiente de las disposiciones y cambios normativos y regulatorios. La empresa, procura asesorías con expertos para asegurarse de que están actualizados.

3.3.4.7 Compromiso de calidad y vanguardia

La clínica desea que sus socios y colaboradores sepan que pretende ser una organización exigente que busca mantener y superar constantemente los niveles de calidad. Quien quiera participar en la empresa debe buscar la superación constante. Los colaboradores se preocupan no solo por el producto sino por el proceso: deben tener una actitud que les ayude a alcanzar niveles cada vez más altos de calidad y cánones más estrictos tanto académicamente como operativamente. La empresa quiere formar un grupo coherente y exigente, que busque ser competitivo, no solo a escala interna sino también externa. Quiere constituir un grupo que respete y supere los estándares externos tanto en lo académico como en lo productivo. Se pretende que la Clínica de Enfermedades Crónicas y de Procedimientos Especiales S.C. se constituya una organización de calidad y eficiencia.

La organización buscará que cada colaborador tenga la capacidad de comprometerse más allá del mínimo; que sea su propio motor que dimensiona compromisos y beneficios, por eso, quien forma parte de la organización debe tener como compromiso cumplir los objetivos de la organización y de la sociedad.

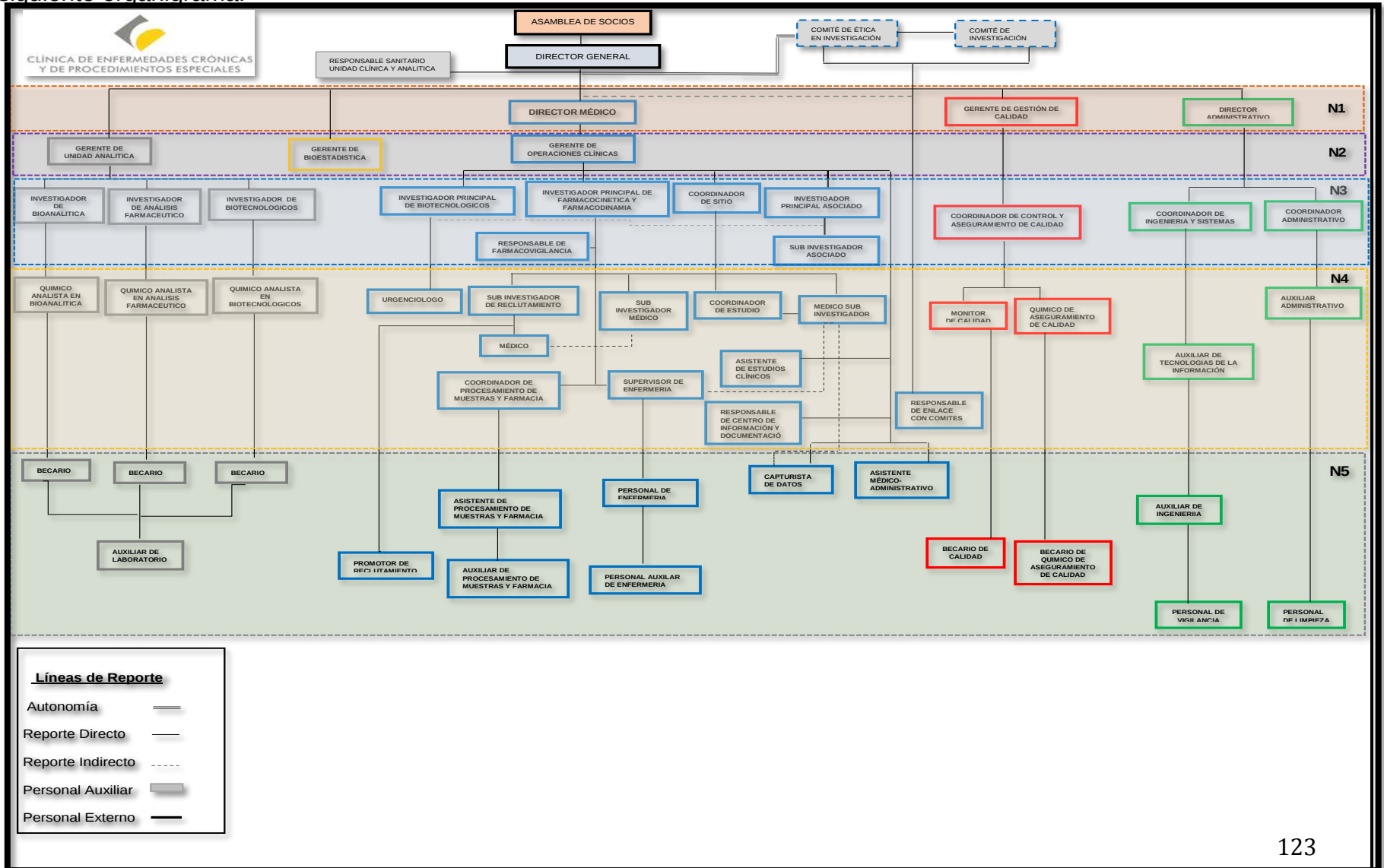
Se busca que cada colaborador tenga la capacidad de comprometerse más allá del mínimo; que sea su propio motor que dimensiona compromisos y beneficios, por eso, quien forma parte de la organización debe tener como compromiso el cumplir los objetivos de la institución. Cualquier colaborador encontrará en la institución un ámbito de desarrollo personal y profesional si se compromete, se

prepara y se esfuerza. Si trabaja bien generará beneficios a corto plazo tanto para la comunidad, como para la organización y para sí mismo.

La empresa se caracteriza por ser una fuente de trabajo y de seguridad, una organización eficiente en la que sus integrantes encuentran un ambiente de exigencia personal y un mecanismo para el logro de su desarrollo integral.

3.3.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA CLÍNICA DE ENFERMEDADES CRÓNICAS Y DE PROCEDIMIENTOS ESPECIALES SC

La clínica de enfermedades crónicas y de procedimientos especiales SC está estructurada como se muestra en el siguiente organigrama:



3.3.6 DESCRIPCIÓN DE LOS NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN

3.3.6.1 Nivel Directivo

En este nivel se encuentran los puestos de mayor impacto en la toma de decisiones y definición de objetivos de la empresa en general. Evalúan los resultados de las diversas estrategias y le dan una dirección al desarrollo de la organización. Muchas de sus tareas implican planeación, desarrollo comercial y vinculación con otras instituciones.

3.3.6.2 Nivel Gerencial Operativo

Son los encargados del desarrollo y seguimiento de los objetivos fijados en el nivel directivo, proponen y ejecutan las estrategias para el adecuado cumplimiento de los objetivos. Poseen conocimientos técnicos y metodológicos generales de su área. El impacto de la toma de decisiones repercute únicamente al interior de la empresa. Son los responsables de todos los procesos que se desarrollan en su área.

3.3.6.3 Nivel de Enlace y Coordinación

Asumen varias tareas operativas específicas y coordinan actividades con el personal subordinado. Cuentan con conocimientos técnicos y habilidades específicas de su área. El impacto en la toma de decisiones repercute únicamente al área a la que el empleado pertenece. Son responsables de algunos procesos ejecutados en su área.

3.3.6.4 Nivel de Supervisión

Sus tareas son principalmente operativas e incluyen la revisión de algunas partes de los procesos de su área, la toma de decisiones en este nivel es mínima y repercute principalmente en las tareas propias. Los conocimientos están más delimitados por las tareas que desempeña.

3.3.6.5 Nivel Operativo

Las tareas son exclusivamente operativas, de apoyo a otros puestos y se encuentran estructuradas. La toma de decisiones es prácticamente nula. Los conocimientos son muy técnicos. Dentro de este nivel hay varias jerarquías, dado

que los conocimientos necesarios para realizar cada proceso depende del nivel de especialización del área.

3.3.7 PERFILES Y DESCRIPCIONES DE PUESTO

Para cada uno de los puestos que integran la organización existe un perfil y una descripción de puesto, elaborados de acuerdo al procedimiento y formatos para tal efecto establecidos por el área de Gestión de Calidad.

3.3.8 DESCRIPCIÓN DE LAS ÁREAS

La Clínica de Enfermedades de Crónicas y de Procedimientos Especiales S.C. se encuentra dividida en cuatro áreas funcionales con distintas actividades y objetivos pero que trabajan de forma interrelacionada, la estructuración de las mismas se encuentra establecida en un formato. A continuación se describe el funcionamiento de cada área, así como su interacción entre éstas.

3.3.8.1 Gestión de calidad

Gestión de calidad tiene como principal función verificar el cumplimiento y apego a los estándares de calidad de la empresa, a la normativa y regulación, establece el compromiso permanente de que las actividades, servicios y productos cumplan con los requerimientos de los clientes, en apego a la normatividad y el código ético que rige a la investigación clínica.

3.3.8.2 Administración

El área de administración, tiene como principal función proveer a todas las áreas operativas de la empresa de los recursos humanos, materiales y financieros para realizar sus procesos de acuerdo a los lineamientos con que ésta se rige.

3.3.8.3 Área Médica

Es el área responsable del reclutamiento, operación y conducción de estudios de bioequivalencia e investigación clínica, funge como tercero autorizado para

realizar estudios de biodisponibilidad y bioequivalencia. También funciona como sitio de investigación clínica, para realizar estudios clínicos Fase I, II, III y IV.

3.3.8.4 Unidad Analítica

Es el área analítica, en la cual se cuenta con personal altamente calificado e infraestructura necesaria. Es tercero autorizado como unidad analítica de perfiles de disolución y cuenta también con un área de bioanalítica, la cual se pretende autorizar como para estudios de Biodisponibilidad de medicamentos.

3.3.9 MARCO REGULATORIO

El sistema regulatorio mexicano es uno de los más desarrollados en América Latina. Conforme a la Ley General de Salud, la Secretaría de Salud es la autoridad encargada de las atribuciones de regulación, control y fomento sanitario, por medio de la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (COFEPRIS).

Algunos documentos que regulan la industria farmacéutica son:

-  Reglamento de la Ley General de Salud en Materia de Investigación para la Salud.
-  Reglamento de la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios.
-  Reglamento de Insumos para la Salud.
-  Lineamientos para cumplir las Buenas Prácticas Clínicas en la Investigación para la Salud.
-  Lineamientos para las Disposiciones para los Estudios de Bioequivalencia.

CAPÍTULO IV. RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

4.1 RECOLECCIÓN DE LOS DATOS

Esta etapa consiste en recolectar los datos correspondientes a las variables involucradas dentro de ésta investigación.

El proceso de recolección de datos es la planificación de un instrumento de medición que cumpla con los requisitos técnicos para poder aplicarlo en la muestra de investigación (Ander-Egg, 1995).

Recolectar los datos implica tres actividades estrechamente vinculadas entre sí (Hernández Sampieri, Fernández Collado , & Baptista Lucio, 2010):

- a) **Seleccionar un instrumento de medición** de los disponibles en el estudio del comportamiento o desarrollar uno (el instrumento de recolección de los datos). Este instrumento debe ser válido y confiable, de lo contrario no podemos basarnos en sus resultados.
- b) **Aplicar ese instrumento de medición.** Es decir, obtener las observaciones y mediciones de las variables que son de interés para nuestro estudio (medir variables).
- c) **Preparar las mediciones obtenidas** para que puedan analizarse correctamente (a esta actividad se le denomina codificación de los datos).

4.2 MEDICIÓN

En el proceso de generación de conocimiento la medición es una actividad fundamental, que busca que el proceso de observación de personas, objetos, entre otros aspectos de la realidad, tenga sentido. Para lograr esto, es necesario medir y cuantificar los aspectos de interés científico. La medición se define como la asignación de números a objetos o eventos, es decir, a las unidades de análisis, de acuerdo a ciertas reglas. A esta caracterización se ha incorporado la importancia de que dicha asignación corresponda a diferentes niveles de calidad, en la representación del objeto a medir (Abrahamson , 1983).

Medir significa asignar números a objetos y eventos de acuerdo a reglas (Stevens, 1951). En toda investigación aplicamos un instrumento para medir las variables contenidas en la hipótesis (y cuando no hay hipótesis, simplemente para medir las variables de interés) Esa medición es efectiva cuando el instrumento de recolección de los datos realmente representa a las variables que tenemos en mente. Si no es así nuestra medición es deficiente y por lo tanto la investigación no es digna de tomarse en cuenta. Desde luego, no hay medición perfecta, es prácticamente imposible que representemos fielmente variables tales como la inteligencia, la motivación, el nivel socioeconómico, el liderazgo democrático, la actitud hacia el sexo y otras más; pero sí debemos acercarnos lo más posible a la representación fiel de las variables a observar, mediante el instrumento de medición que desarrollemos (Hernández Sampieri, Fernández Collado , & Baptista Lucio, 2010).

Para efectos de esta investigación el instrumento utilizado será el cuestionario ya que es un instrumento eficaz en la medida en que se fundamenta en la interrelación humana. Proporciona un excelente instrumento heurístico para combinar los enfoques prácticos, analíticos e interpretativos implícitos en todo proceso de comunicar (Galindo, 1998:277).

4.2.1 DOS PROPIEDADES BÁSICAS DE LA MEDICIÓN: CONFIABILIDAD Y VALIDEZ

En el nivel más general, se encuentran dos propiedades básicas de las medidas empíricas, mediante las cuales se trata de responder a la pregunta relacionada con el grado o la manera de determinar, como un indicador empírico o un conjunto de ellos representa a un concepto teórico. La primera propiedad, se refiere a la confiabilidad. En esta propiedad, lo que se busca es que cualquier procedimiento de medición genere los mismos resultados en eventos repetidos. En la medición de cualquier fenómeno siempre se encuentra una cierta cantidad de error aleatorio. Por lo tanto, en cualquier procedimiento de medición existe cierto grado de confiabilidad, sin embargo, lo que se trata de alcanzar, es que en distintos procesos de medición se encuentre consistencia en la misma. Entre más

consistentes sean los resultados en repeticiones de la medición, más alta será la confiabilidad del proceso de medición (Carmines & R., 1979).

La otra propiedad se identifica como validez, es decir, si de lo que se trata es de medir un concepto abstracto, lo que se necesita es que la medición mida lo que está buscando medir. La confiabilidad se enfoca a propiedades particulares de los indicadores específicos, en cambio, la validez se enfoca a la importante relación, entre el indicador y el constructo. Esta última relación enfatiza la importancia de que el concepto teórico esté bien representado en su medición, de otra manera, las inferencias que pueden hacerse pueden ser equivocadas, si dicha representación no es adecuada. Al igual que la confiabilidad tiene cierto grado de error, también es imposible alcanzar la validez perfecta en un indicador (Carmines & R., 1979).

4.2.2 CÁLCULO DE LA CONFIABILIDAD

Existen diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición. Todos utilizan fórmulas que producen coeficientes de confiabilidad. Estos coeficientes pueden oscilar entre 0 y 1. Donde un coeficiente de 0 significa nula confiabilidad y 1 representa un máximo de confiabilidad (confiabilidad total). Entre más se acerque el coeficiente a 0, hay mayor error en la medición (Hernández Sampieri, Fernández Collado , & Baptista Lucio, 2010).

Los procedimientos más utilizados para determinar la confiabilidad mediante un coeficiente son (Hernández Sampieri, Fernández Collado , & Baptista Lucio, 2010):

1. **Medida de estabilidad.** En este procedimiento un mismo instrumento de medición (o ítems o indicadores) es aplicado dos o más veces a un mismo grupo de personas, después de un periodo de tiempo. Si la correlación entre los resultados de las diferentes aplicaciones es altamente positiva, el instrumento se considera confiable.
2. **Método de formas alternativas o paralelas.** En este procedimiento no se administra el mismo instrumento de medición, sino dos o más versiones

equivalentes de éste. Las versiones son similares en contenido, instrucciones, duración y otras características. Las versiones se administran a un mismo grupo de personas. El instrumento es confiable si la correlación entre los resultados es positiva.

3. **Método de mitades partidas.** Los procedimientos anteriores requieren cuando menos dos administraciones de la medición en el mismo grupo de individuos. En cambio, éste método requiere solo una aplicación de la medición.
4. **Coeficiente alfa de Cronbach.** Este coeficiente desarrollado por J. L. Cronbach requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente.
5. **Coeficiente KR-20.** Ruder y Richardson (1937) desarrollaron un coeficiente para estimar la confiabilidad de una medición, su interpretación es la misma que la del coeficiente alfa.

Para efectos de esta investigación se utilizará el coeficiente alfa de Cronbach por su simplicidad y adaptación al sistema, el alfa de Cronbach no es un estadístico al uso, por lo que no viene acompañado de ningún p-valor que permita rechazar la hipótesis de fiabilidad en la escala. No obstante, cuanto más se aproxime a su valor máximo, 1, mayor es la fiabilidad de la escala. Además se considera que valores del alfa superiores a 0,7 o 0,8 son suficientes para garantizar la fiabilidad de la escala. Por lo tanto la confiabilidad del instrumento es la siguiente:

Tabla 19. Estadísticos de Fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,872	57

Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación de campo.

De esta forma podemos deducir que al obtener 0,872, el instrumento de medición es considerado como altamente confiable.

4.2.3 CÁLCULO DE LA VALIDEZ

Validar es determinar cualitativa y cuantitativamente un dato (Tamayo y Tamayo, 1998). La validez representa la posibilidad de que un método de investigación sea capaz de responder a las interrogantes formuladas. La fiabilidad designa la capacidad de obtener los mismos resultados de diferentes situaciones (Rusque, 2003).

La validez de contenido es compleja de obtener. Primero, es necesario revisar cómo ha sido utilizada la variable por otros investigadores. Y en base a dicha revisión elaborar un universo de ítems posible para medir la variable y sus dimensiones. Posteriormente, se consulta con investigadores familiarizados con la variable para ver si el universo es exhaustivo. Se seleccionan los ítems bajo una cuidadosa evaluación. Y si la variable tiene diversas dimensiones se extrae una muestra. Se administran los ítems, se correlacionan las puntuaciones de los ítems entre sí y se hacen estimaciones para ver si la muestra es representativa (Bohrnstedt, 1976).

La validez de criterio es más sencilla de estimar, lo único que hace el investigador es correlacionar su medición con el criterio, y este coeficiente es el que toma como coeficiente de validez (Bohrnstedt, 1976).

La validez de constructo se suele determinar mediante un procedimiento denominado “análisis de factores”. Su aplicación requiere de sólidos conocimientos estadísticos y del uso de un programa apropiado en computadora.

4.2.4 NIVEL DE MEDICIÓN DE CADA ÍTEM

Existen cuatro niveles de medición ampliamente conocidos (Hernández Sampieri, Fernández Collado , & Baptista Lucio, 2010):

1. **Nivel de medición nominal.** En este nivel se tienen dos o más categorías del ítem o variable. Las categorías no tienen orden o jerarquía. Lo que se

mide es colocado en una u otra categoría, lo que indica solamente diferencias respecto a una o más características. Las variables nominales pueden incluir dos categorías (se les llama dicotómicas) o tres o más categorías (se les llama categóricas).

2. **Nivel de medición ordinal.** En este nivel se tiene varias categorías, pero además éstas mantienen un orden de mayor a menor. Las etiquetas o símbolos de las categorías si indican jerarquía. Por ejemplo, el prestigio ocupacional en los Estados Unidos ha sido medido por diversas escalas que ordenan a las profesiones de acuerdo con su prestigio.
3. **Nivel de medición por intervalos.** Además de haber orden o jerarquía entre categorías, se establecen intervalos iguales en la medición. Las distancias entre categorías son las mismas a lo largo de toda la escala. Hay intervalo constante, una unidad de medida. Cabe agregar que en el estudio del comportamiento humano no son verdaderamente de intervalo, pero se acercan a este nivel y se suele tratarlas como si fueran mediciones de intervalo. Esto se hace porque este nivel de medición permite utilizar las operaciones aritméticas básicas (suma, resta, multiplicación y división) y algunas estadísticas modernas, que de otro modo no se usarían.
4. **Nivel de medición de razón.** En este nivel, además de tenerse todas las características del nivel de intervalos (intervalos iguales entre las categorías y aplicación de operaciones aritméticas básicas y sus derivaciones) el cero es real, es absoluto (no es arbitrario). Cero absoluto implica que hay un punto en la escala donde no existe la propiedad.

Es importante indicar el nivel de medición de todas las variables e ítems de la investigación, porque dependiendo de dicho nivel se selecciona uno u otro tipo de análisis estadístico (por ejemplo, la prueba estadística para correlacionar dos variables de intervalo es muy distinta a la prueba para correlacionar dos variables ordinales).

En esta investigación el nivel de medición utilizado será el nivel de medición nominal, dicotómicas y categóricas, y nivel de medición por intervalos.

4.2.5 ESCALAS PARA MEDIR LAS ACTITUDES

Una actitud es una predisposición aprendida para responder consistentemente de una manera favorable o desfavorable respecto a un objeto o sus símbolos (Fishbein & Ajzen , 1975). Las actitudes están relacionadas con el comportamiento que mantenemos en torno a los objetos a que hacen referencia. La actitud es como una semilla, que bajo ciertas condiciones puede germinar en comportamiento. Las actitudes tienen diversas propiedades, entre las que destacan: dirección (positiva o negativa) e intensidad (alta o baja), estas propiedades forman parte de la medición.

Los métodos más conocidos para medir por escalas las variables que constituyen actitudes son: el método de escalamiento Likert, el diferencial semántico y la escala Guttman.

4.2.5.1 *Escalamiento tipo Likert*

Este método fue desarrollado por Rensis Likert a principios de los treinta; sin embargo, se trata de un enfoque vigente y bastante popularizado. Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externe su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones (Hernández Sampieri, Fernández Collado , & Baptista Lucio, 2010).

Las afirmaciones califican al objeto de actitud que se está midiendo y deben expresar solo una relación lógica, además es muy recomendable que no excedan de aproximadamente 20 palabras.

4.2.5.2 *Diferencial semántico*

Consiste en una serie de adjetivos extremos que califican al objeto de actitud ante los cuales se solicita la reacción del sujeto. Es decir, éste tiene que calificar al

objeto de actitud en un conjunto de adjetivos bipolares, entre cada par de adjetivos se presentan varias opciones y el sujeto selecciona aquella que refleje su actitud en mayor medida (Hernández Sampieri, Fernández Collado , & Baptista Lucio, 2010).

La aplicación del diferencial semántico puede ser auto administrada (se le proporciona la escala al sujeto y éste marca la categoría que describe su reacción o considera conveniente) o mediante entrevista (el entrevistador marca la categoría que corresponde a la respuesta del sujeto). En esta segunda situación, es conveniente mostrar una tarjeta al respondiente, la cual incluye los adjetivos bipolares y sus categorías respectivas (Hernández Sampieri, Fernández Collado , & Baptista Lucio, 2010).

4.2.5.3 Escalograma de Guttman

Este método para medir actitudes fue desarrollado por Louis Guttman. Se basa en el principio de que algunos ítems indican en mayor medida la fuerza o intensidad de la actitud. La escala está constituida por afirmaciones, las cuales poseen las mismas características que en el caso de Likert. Pero el escalograma garantiza que la escala mide una dimensión única. Es decir, cada afirmación mide la misma dimensión de la misma variable, a esta propiedad se le conoce como unidimensionalidad. Algunos autores consideran que el escalograma más que ser un método de medición de actitudes, es una técnica para determinar si un conjunto de afirmaciones reúnen los requisitos de un tipo particular de escala (Hernández Sampieri, Fernández Collado , & Baptista Lucio, 2010).

✚ Para efectos de esta investigación, las alternativas de respuesta del instrumento de medición son las siguientes: Escalamiento tipo Likert y Escalograma de Guttman.

4.3 CUESTIONARIO

El cuestionario se encuentra conformado de la siguiente manera: la primera parte consta de los datos generales de los empleados, en los cuáles describirán nombre, sexo, tiempo en el empleo y área en la que se desempeñan.

El contenido de las preguntas contempla las cinco variables independientes con sus respectivas dimensiones, evaluadas a través de 52 interrogaciones y/o afirmaciones, estructuradas de la siguiente manera:

- ✚ De la pregunta uno a la pregunta cuatro corresponden a la variable reclutamiento, enfocadas a la difusión y medios de reclutamiento.
- ✚ De la pregunta cinco a la pregunta doce corresponden a la variable selección enfocadas al proceso de selección.
- ✚ De la pregunta trece a la pregunta treinta y uno corresponden a la variable inducción enfocadas a la inducción general e inducción específica.
- ✚ De la pregunta veinticinco y de la pregunta treinta y tres a la cuarenta y cinco corresponden a la variable evaluación del desempeño enfocadas a los factores de evaluación.
- ✚ De las preguntas cuarenta y seis a la cincuenta y dos corresponden a la variable capacitación y desarrollo enfocadas a las técnicas de capacitación y principios de capacitación.

La aplicación de este cuestionario se aplicó en un tiempo estimado de 15 minutos con una participación proactiva por parte de los empleados.

4.4 ANÁLISIS DE LOS DATOS

El análisis de los datos se lleva a cabo por computadora con la ayuda de varios programas, entre ellos el SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) que es un programa estadístico informático muy utilizado en las ciencias sociales, exactas y aplicadas, ya que sirve para trabajar con grandes bases de datos para la mayoría de los análisis.

Otro programa que se utilizó en la presente investigación es Microsoft Excel 2010 para Mac, consiste en una hoja de cálculo que te permite crear y manipular tablas, gráficos y bases de datos entre otras cosas.

También se utilizó el programa Microsoft Word 2010 para Mac, que es un programa que sirve para el procesamiento de palabras, por lo que su principal función es la de permitir crear documentos escritos gracias a un sinnúmero de herramientas.

RESULTADOS

GRÁFICAS DE FRECUENCIAS

Tabla 20. Estadísticos

	N		Media	Mediana	Moda	Desv. típ.	Asimetría	Error típ. de asimetría
	Válidos	Perdidos						
Sexo	40	0	16,000	20,000	2,00	,49614	-,424	,374
Nivel que ocupa en la organización	40	0	38,500	40,000	5,00	116,685	-1,019	,374
Tiempo en el empleo	40	0	17,750	10,000	1,00	102,501	1,081	,374
Area de desempeño	40	0	24,750	20,000	2,00	,98677	,242	,374
Tipo de contrato	40	0	12,000	10,000	1,00	,40510	1,559	,374
Me enteré de la vacante por medio de un proceso interno.	40	0	13,750	10,000	1,00	,49029	,537	,374
Las vacantes internas se dan a conocer a los miembros de la organización para aspirar a la misma.	40	0	24,250	20,000	1,00	127,877	,602	,374
El medio por el cual me enteré de la vacante es:	40	0	16,750	10,000	1,00	120,655	1,686	,374
Son comprensibles los requisitos solicitados para ocupar la vacante.	40	0	43,000	45,000	5,00	,79097	-,602	,374
Me requirieron solicitud de empleo antes de ingresar.	40	0	16,750	20,000	2,00	,47434	-,777	,374
Me requirieron acta de nacimiento previo a mi ingreso.	40	0	17,250	20,000	2,00	,45220	-1,048	,374
Me requirieron currículum vitae antes de ingresar?	40	0	18,500	20,000	2,00	,36162	-2,038	,374
Me requirieron documentación comprobatoria de mi profesión previo a mi ingreso?	40	0	17,750	20,000	2,00	,42290	-1,369	,374
Me aplicaron examen de conocimientos previo a mi ingreso?	40	0	13,750	10,000	1,00	,49029	,537	,374
Me aplicaron prueba psicométrica previo a mi ingreso?	40	0	12,250	10,000	1,00	,42290	1,369	,374
Fui entrevistado antes de ingresar?	40	0	18,000	20,000	2,00	,40510	-1,559	,374
Me solicitaron examen médico previo al ingreso en esta institución?	40	0	10,750	10,000	1,00	,26675	3,354	,374

Continúa

Me dieron a firmar un contrato de prestación de servicios	40	0	19,500	20,000	2,00	,22072	-4,292	,374
Existe un documento donde se detallan los requisitos personales exigidos para llevar a cabo las tareas de mi puesto	40	0	19,500	20,000	2,00	,22072	-4,292	,374
¿En qué porcentaje cumple con los requisitos solicitados?	40	0	44,500	40,000	4,00	,55238	-,274	,374
Existe un documento en donde se describan las responsabilidades y deberes inherentes a su puesto en la institución?	40	0	19,250	20,000	2,00	,26675	-3,354	,374
¿Conoce claramente las funciones de su puesto?	40	0	44,500	50,000	5,00	,71432	-,926	,374
Conozco claramente la estructura de la organización, es decir, quienes son los directores, que personal conforma cada área, etc.	40	0	43,500	50,000	5,00	,83359	-1,313	,374
Conozco claramente las funciones generales que desempeña cada departamento.	40	0	40,500	40,000	4,00	,95943	-1,204	,374
Identifico mi puesto dentro de la estructura organizacional.	40	0	46,000	50,000	5,00	,92819	-2,535	,374
Conozco claramente las políticas de la organización.	40	0	43,000	40,000	5,00	,79097	-,929	,374
Conozco claramente los objetivos de la organización.	40	0	43,750	45,000	5,00	,74032	-1,141	,374
Conozco claramente la misión y visión de la organización.	40	0	42,750	40,000	5,00	,81610	-,857	,374
Conozco claramente los valores organizacionales de la institución.	40	0	41,250	40,000	4,00 ^a	,91111	-,900	,374
¿Mi puesto contribuye con mis objetivos personales?	40	0	43,250	45,000	5,00	,76418	-,640	,374
Conozco claramente los servicios que presta la organización.	40	0	45,250	50,000	5,00	,71567	-1,196	,374
Conozco la existencia de un manual de organización.	40	0	47,750	50,000	5,00	,53048	-2,375	,374

Continúa

Conozco la existencia de un manual de inducción.	40	0	44,250	50,000	5,00	115,220	-1,766	,374
Conozco la existencia de manuales de procedimientos.	40	0	48,000	50,000	5,00	,46410	-2,333	,374
He leído los manuales de la institución.	40	0	44,000	50,000	5,00	,90014	-1,350	,374
Conozco la existencia de instructivos en la organización.	40	0	44,250	50,000	5,00	,98417	-1,819	,374
Conozco las disposiciones reglamentarias que rigen a la institución.	40	0	42,500	45,000	5,00	,92681	-1,144	,374
¿Consideras justa la retribución que percibes por el desempeño de tu trabajo?	40	0	36,750	40,000	4,00	,79703	-,292	,374
¿La carga de trabajo se distribuye equitativamente entre el personal?	40	0	38,500	40,000	4,00	,66216	,170	,374
Existe cooperación entre los miembros de la organización.	40	0	45,500	50,000	5,00	,74936	-1,718	,374
Me siento comprometida/o con los objetivos de la institución.	40	0	34,750	40,000	5,00	126,060	-,264	,374
Si te empeñas, puedes subir de nivel de puesto?	40	0	28,250	30,000	3,00	135,661	,139	,374
¿Se realizan evaluaciones entre el personal y directivos de la empresa?	40	0	27,000	30,000	3,00	134,355	,250	,374
¿Se dan a conocer los resultados de las evaluaciones?	40	0	31,750	30,000	5,00	146,563	-,216	,374
Considero comprensibles los cuestionarios de evaluación.	40	0	32,500	30,000	3,00 ^a	139,137	-,353	,374
Considero útiles los cuestionarios aplicados para la evaluación de personal.	40	0	25,000	20,000	1,00	141,421	,573	,374
Considero que ha tenido alguna repercusión en mi desempeño el resultado de las evaluaciones.	40	0	17,000	10,000	1,00	113,680	1,735	,374
Ha tenido alguna repercusión en mi salaio el resultado de las evaluaciones.	40	0	28,500	30,000	3,00	107,537	-,077	,374

Continúa

Considero que la organización reconoce el trabajo bien realizado de los trabajadores.	40	0	21,000	20,000	1,00	112,774	,924	,374
¿Existe algún sistema de recompensas o incentivos para motivar a los trabajadores?	40	0	39,750	40,000	5,00	107,387	-,733	,374
¿Existen programas de capacitación dentro de la organización?	40	0	40,750	40,000	4,00	,79703	-,778	,374
¿Los programas de capacitación están alineados con los objetivos que persigue la empresa?	40	0	37,000	40,000	4,00	,82275	,041	,374
La capacitación que se proporciona es suficiente para desarrollar correctamente mi trabajo.	40	0	35,500	40,000	4,00	,90441	-,485	,374
¿La capacitación proporcionada ha incrementado la productividad en la empresa?	40	0	35,750	40,000	4,00	100,989	-,608	,374
¿La capacitación proporcionada es para todos los miembros de la organización?	40	0	35,750	40,000	4,00	108,338	-,585	,374
¿Se realiza alguna evaluación sobre las capacitaciones proporcionadas?	40	0	29,500	30,000	2,00	117,561	,101	,374
¿Existen programas de capacitación fuera de la organización?	40	0	26,250	20,000	2,00	,97895	,666	,374

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

Respecto a los datos generales que se miden en el cuestionario podemos observar lo siguiente:

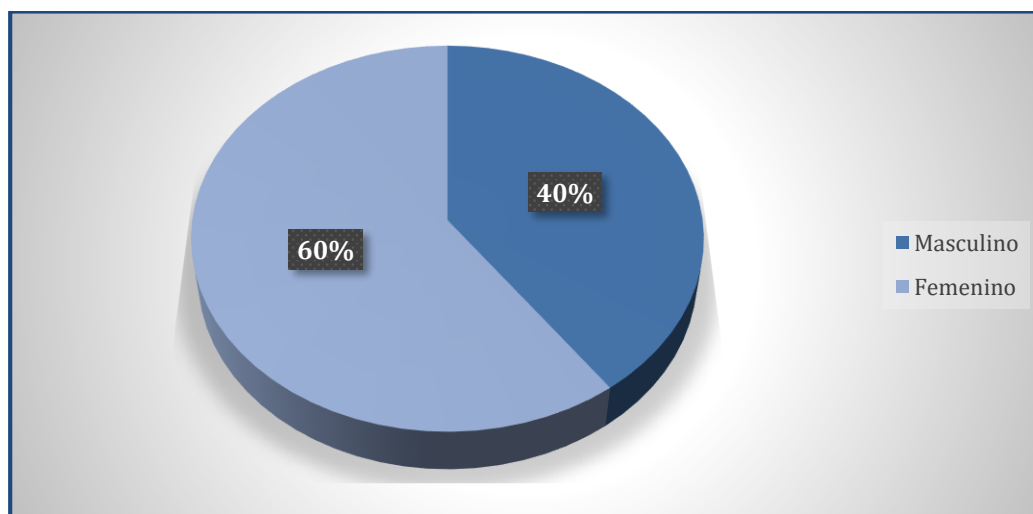
- Podemos observar que de las personas encuestadas la mayoría pertenecen al sexo femenino, estos resultados están en proporción con la empresa, ya que también en la empresa, la mayoría del personal está conformado por personal del sexo femenino.

Tabla 21. Género

GENERO				
ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Masculino	16	40,0	40,0	40,0
Válidos Femenino	24	60,0	60,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

Ilustración 6. Género



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

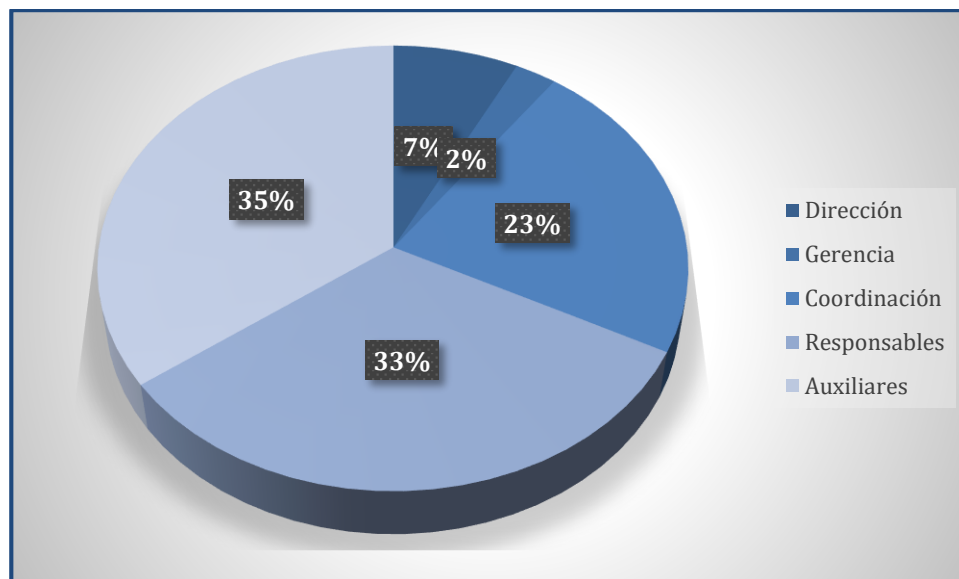
- La organización se divide en cinco niveles de puestos como se puede observar en la tabla, se trató de tomar por lo menos una muestra representativa de cada uno, la mayoría del personal está conformado por auxiliares y responsables, por lo que la mayoría de los cuestionarios están aplicados a ese nivel de personal.

Tabla 22. Nivel que ocupa en la organización

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Dirección	3	7,5	7,5	7,5
Gerencia	1	2,5	2,5	10,0
Coordinación	9	22,5	22,5	32,5
Responsables	13	32,5	32,5	65,0
Auxiliares	14	35,0	35,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

Ilustración 7. Nivel que ocupa en la organización



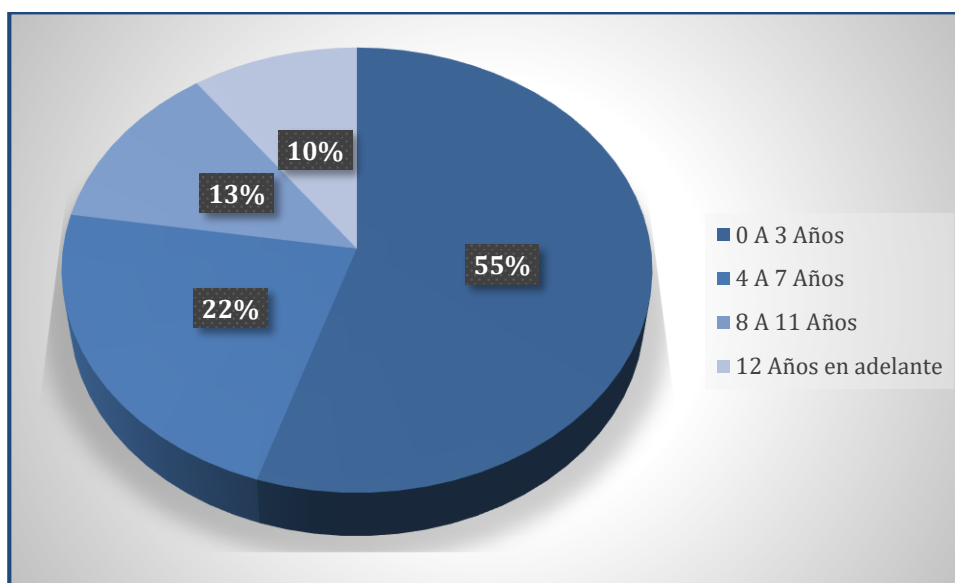
Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

- Respecto a la antigüedad en el empleo se observó que la mayoría tienen menos de tres años en la empresa, otros tantos componían el rango de cuatro a siete años en la empresa, y solo una minoría tiene más de doce años en la empresa.

Tabla 23. Tiempo en el empleo				
Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
0 A 3 AÑOS	22	55,0	55,0	55,0
4 A 7 AÑOS	9	22,5	22,5	77,5
8 A 11 AÑOS	5	12,5	12,5	90,0
12 AÑOS EN ADELANTE	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

Ilustración 8. Tiempo en el empleo



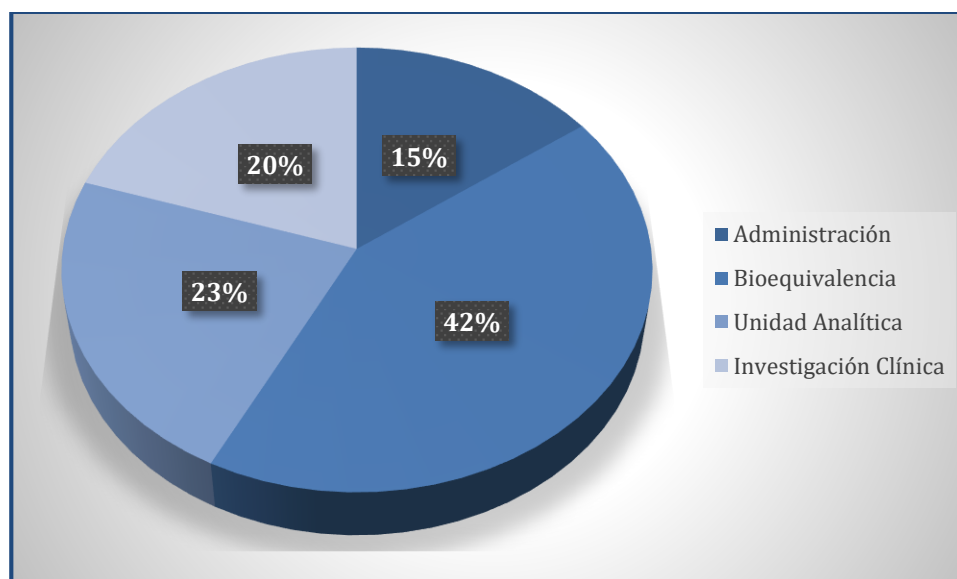
Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

- En relación al área laboral podemos observar que el área en el que predomina la mayoría del personal es bioequivalencia con un 42.5 % del total, ya que es el giro principal de la empresa y el área que menos personal tiene es administración con un 15% de la muestra, así lo podemos ver en la siguiente tabla:

Tabla 24. Área de desempeño				
Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Administración	6	15,0	15,0	15,0
Bioequivalencia	17	42,5	42,5	57,5
Unidad Analítica	9	22,5	22,5	80,0
Investigación Clínica	8	20,0	20,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

Ilustración 9. Área de desempeño



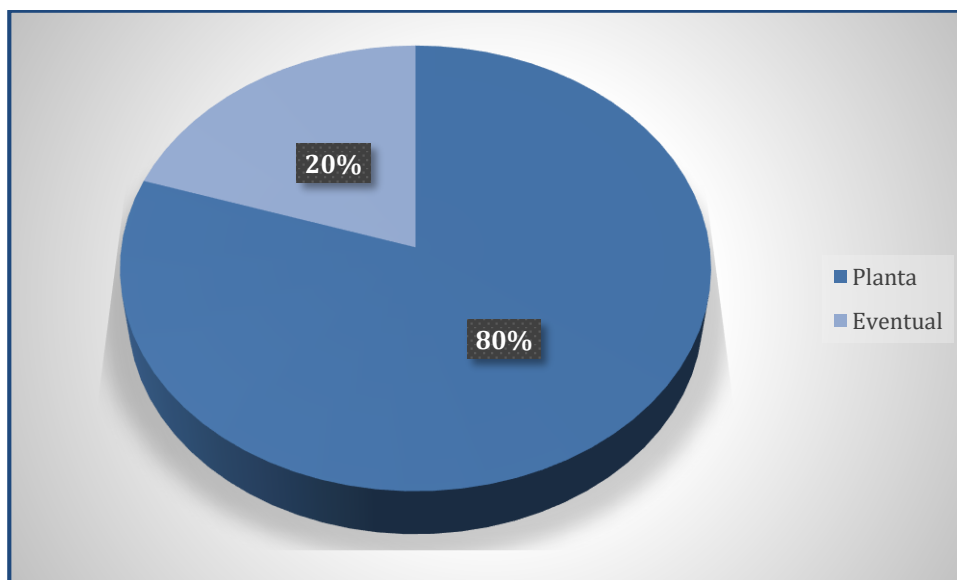
Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

- En lo que respecta al tipo de contrato, solo hay una minoría en eventuales, ya que es mientras pasan el proceso de prueba y la mayoría ya se encuentra de planta como se puede observar.
- Se considera personal de planta, al personal que está por tiempo indeterminado.
 - Se considera personal eventual, al personal que está por tiempo determinado.

Tabla 25. Tipo de Contrato

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Plantas	32	80,0	80,0	80,0
Eventual	8	20,0	20,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

Ilustración 10. Tipo de contrato

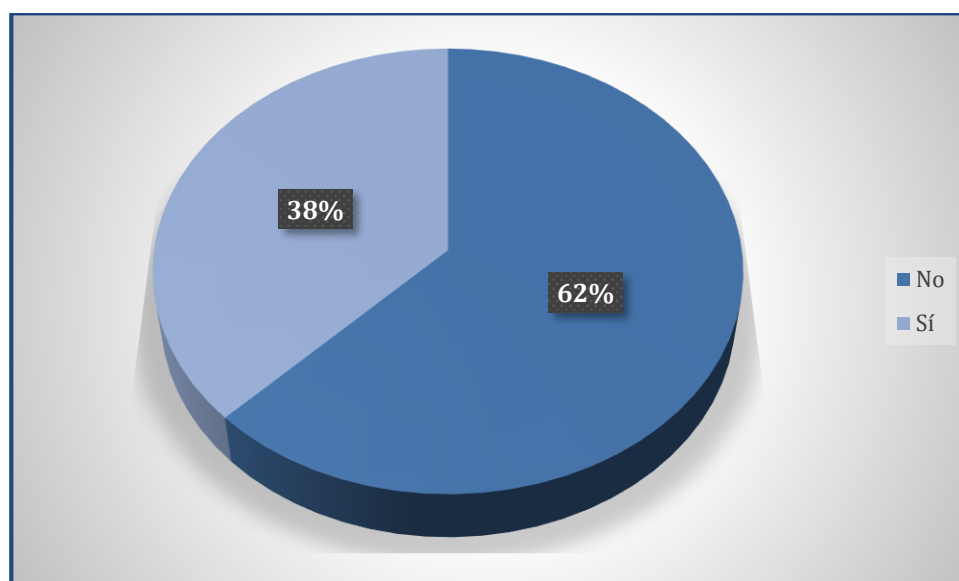
Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

- De las personas encuestadas la mayoría de ellas coinciden en que las vacantes no se dan a conocer de manera interna, solo un pequeño porcentaje se enteró de esta manera.

Tabla 26. Me enteré de la vacante por medio de un proceso interno				
Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	25	62,5	62,5
	Sí	15	37,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

Ilustración 11. Me enteré de la vacante por medio de un proceso interno



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

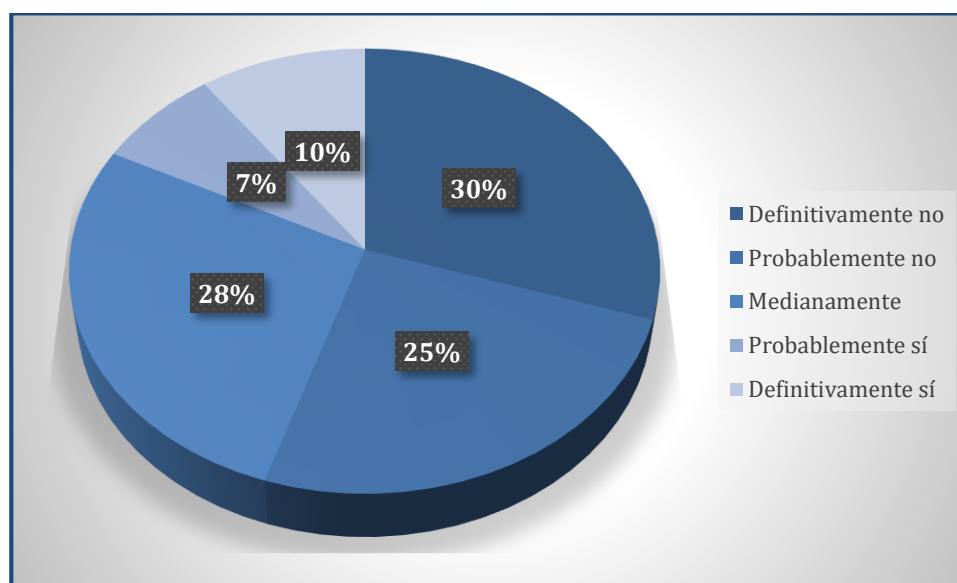
- La mayoría de los miembros de la organización (30%) consideran que las vacantes no se dan a conocer a los miembros de la organización, solo una pequeña parte considera que sí.

Tabla 27. Las vacantes internas se dan a conocer a los miembros de la organización para aspirar a la misma

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	12	30,0	30,0
	Probablemente no	10	25,0	55,0
	Medianamente	11	27,5	82,5
	Probablemente sí	3	7,5	90,0
	Definitivamente sí	4	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

Ilustración 12. Las vacantes internas se dan a conocer a los miembros de la organización para aspirar a la misma



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

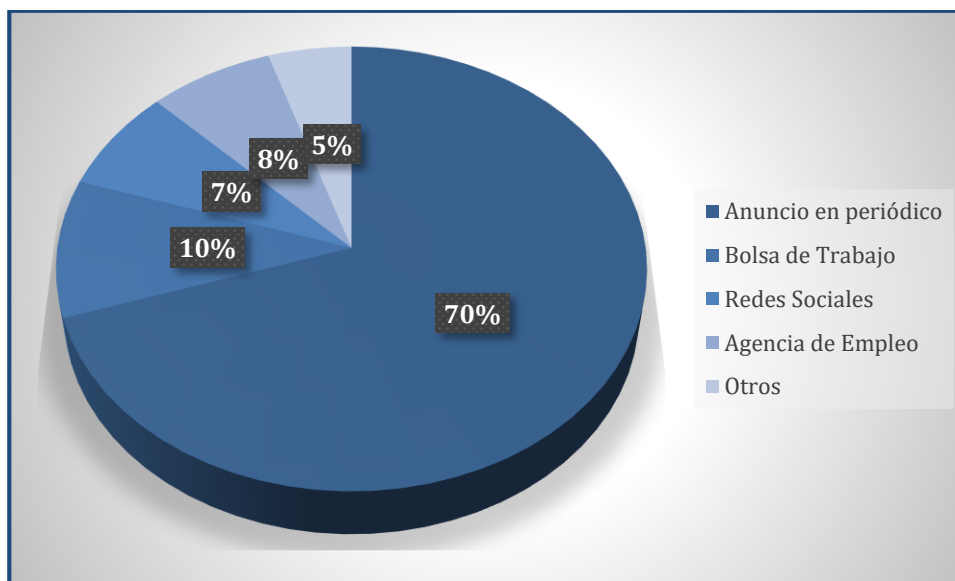
- Son varios los medios utilizados para solicitar vacantes, pero el que ha resultado más efectivo es el anuncio en el periódico, sin embargo también unas pocas personas han sido reclutadas utilizando los demás medios.

Tabla 28. El medio por el cual me entere de la vacante es:

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Anuncio en periódico	28	70,0	70,0	70,0
Bolsa de Trabajo	4	10,0	10,0	80,0
Redes Sociales	3	7,5	7,5	87,5
Agencia de Empleo	3	7,5	7,5	95,0
Otros	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

Ilustración 13. El medio por el cual me entere de la vacantes es:



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

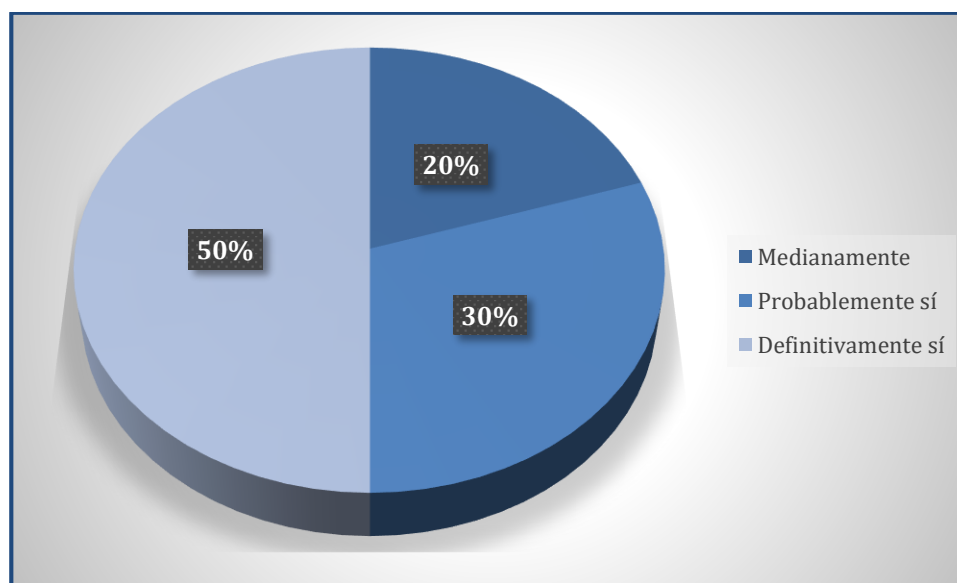
- Respecto a si son comprensibles los requisitos solicitados para ocupar una vacante, la mitad de los encuestados considero que si son comprensibles, la otra mitad consideran que probablemente, por lo que se puede deducir que si son comprensibles para las personas solicitantes.

Tabla 29. Son comprensibles los requisitos solicitados para ocupar la vacante.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Medianamente	8	20,0	20,0	20,0
Probablemente sí	12	30,0	30,0	50,0
Definitivamente sí	20	50,0	50,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

Ilustración 14. Son comprensibles los requisitos solicitados para ocupar la vacante



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

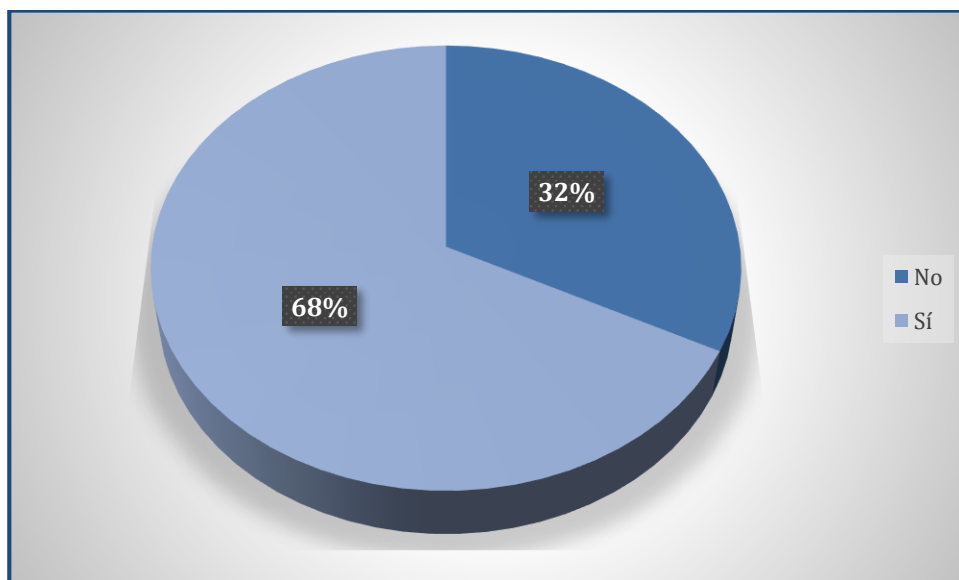
- Comúnmente antes de ingresar a un trabajo se solicita solicitud de empleo con la finalidad de conocer los datos generales de la persona a contratar, como podemos observar de las personas encuestadas la mayoría coincidieron en que si se llevó a cabo este proceso.

Tabla 30. Me requirieron solicitud de empleo antes de ingresar.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	13	32,5	32,5	32,5
Válidos Sí	27	67,5	67,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

Ilustración 15. Me requirieron solicitud de empleo antes de ingresar.



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

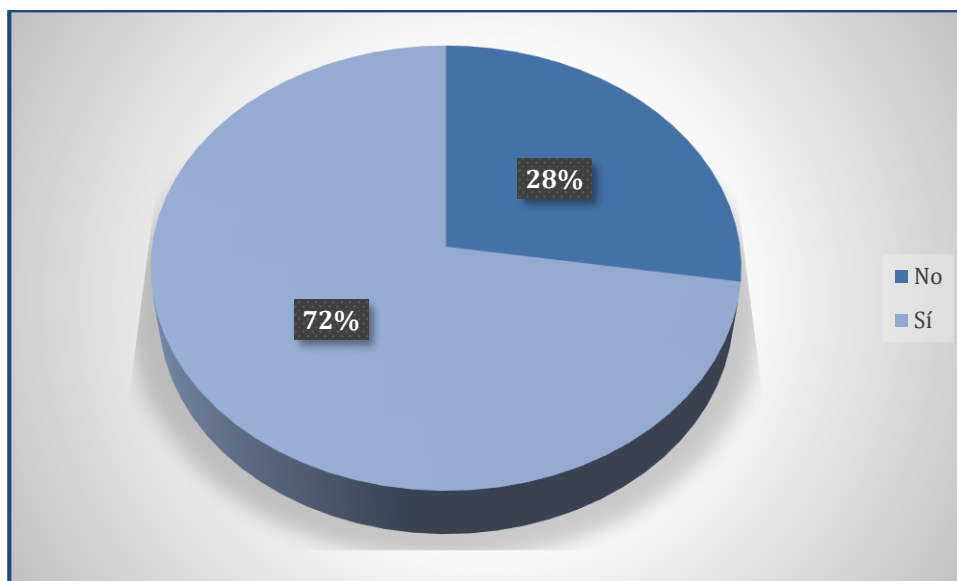
- Otro requisito en el proceso de selección de una persona es solicitar su acta de nacimiento con la finalidad de certificar nuestra identidad, nacionalidad y edad, de las personas encuestadas a la mayoría les solicitaron este documento.

Tabla 31. Me requirieron acta de nacimiento previo a mi ingreso.

Ítem		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	11	27,5	27,5	27,5
	Sí	29	72,5	72,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

Ilustración 16. Me requirieron acta de nacimiento previo a mi ingreso.



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

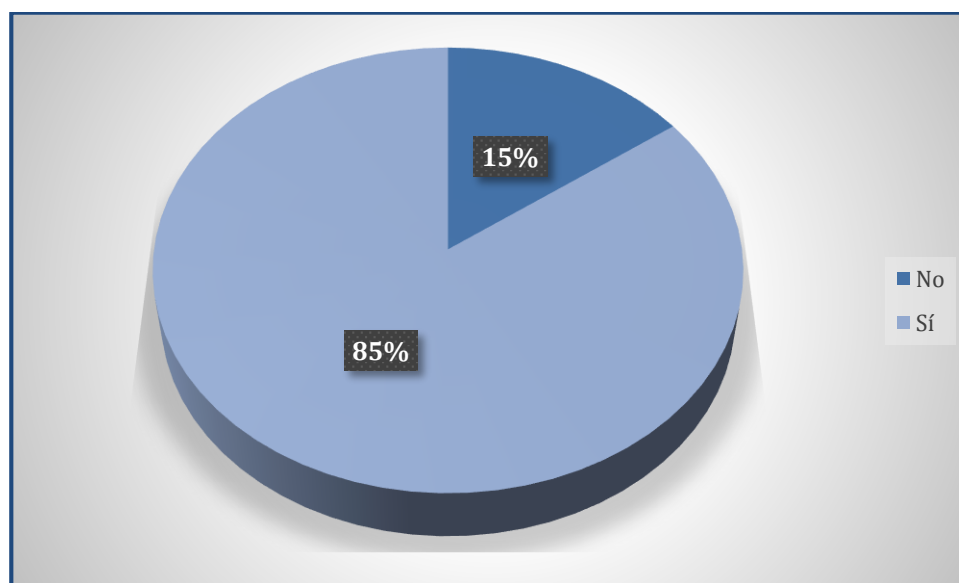
- El currículum refleja lo que eres y lo que aspiras a conseguir y es indispensable para puestos administrativos y/o profesionales, de las personas encuestadas al 85% se le solicito el documento.

Tabla 32. ¿Me requirieron currículum vitae antes de ingresar?

Ítem		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	6	15,0	15,0	15,0
	Sí	34	85,0	85,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

Ilustración 17. ¿ Me requirieron currículum vitae antes de ingresar?



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

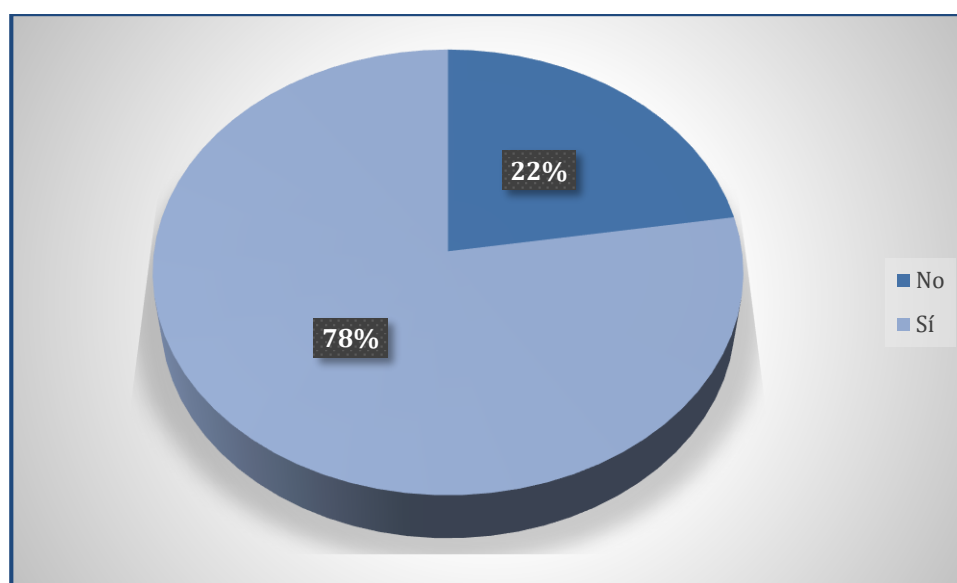
- Los certificados escolares son muy valiosos cuando se solicita un trabajo, tienen la finalidad de corroborar que la persona cuenta con la preparación necesaria, de la muestra encuestada al 77.5% del personal si se los solicitaron.

Tabla 33. Me requirieron documentación comprobatoria de mi profesión previo a mi ingreso.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	9	22,5	22,5
	Sí	31	77,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

Ilustración 18. Me requirieron documentación comprobatoria de mi profesión previo a mi ingreso.



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

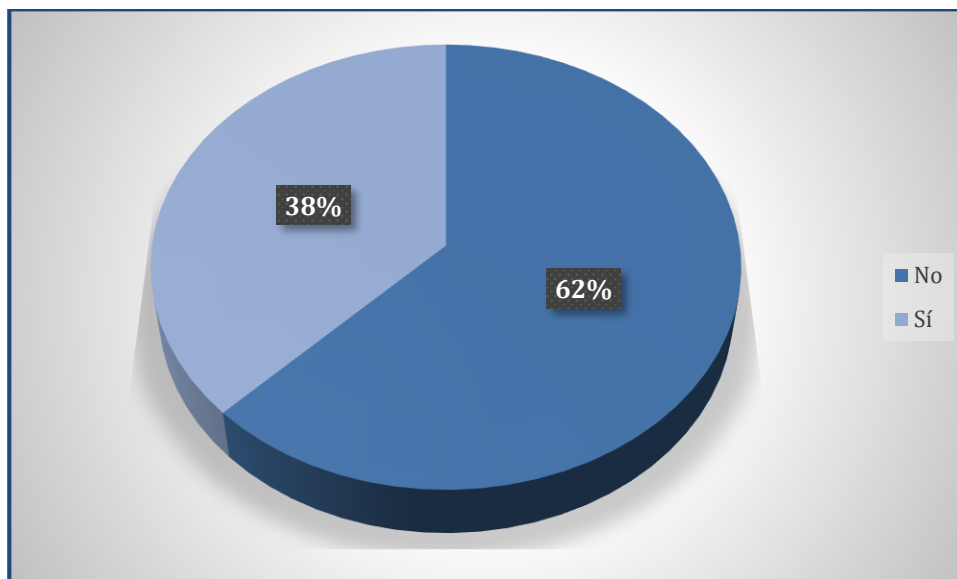
- El examen de conocimientos suele estar relacionado con los estudios, la formación o la experiencia en el puesto, son preguntas que sirven para demostrar el grado de conocimientos.

Tabla 34. Me aplicaron examen de conocimientos previo a mi ingreso.

Ítem		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	25	62,5	62,5	62,5
	Sí	15	37,5	37,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

Ilustración 19. Me aplicaron examen de conocimientos previo a mi ingreso.



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

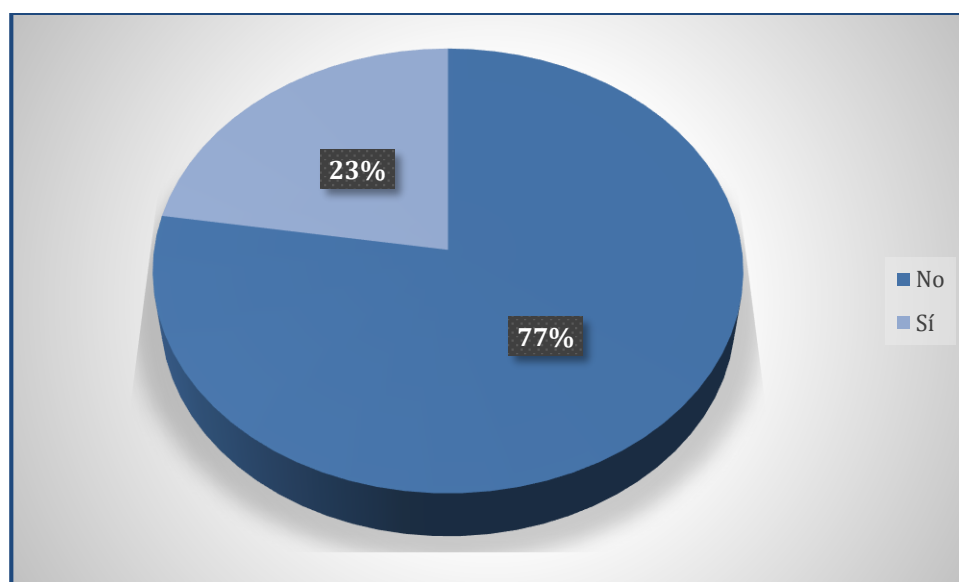
- La inteligencia se evalúa a través de las pruebas psicométricas, así como evaluar el perfil psicológico de los candidatos a ocupar la vacante, para detectar las fortalezas y áreas de oportunidad y tomar decisiones con mayor información sobre la persona. Al 77.5 % de las personas encuestadas les aplicaron pruebas psicométricas previo a su ingreso y al 22.5% no les aplicaron.

Tabla 35. Me aplicaron prueba psicométrica previo a mi ingreso

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	31	77,5	77,5	77,5
Sí	9	22,5	22,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

Ilustración 20. Me aplicaron prueba psicométrica previo a mi ingreso.



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

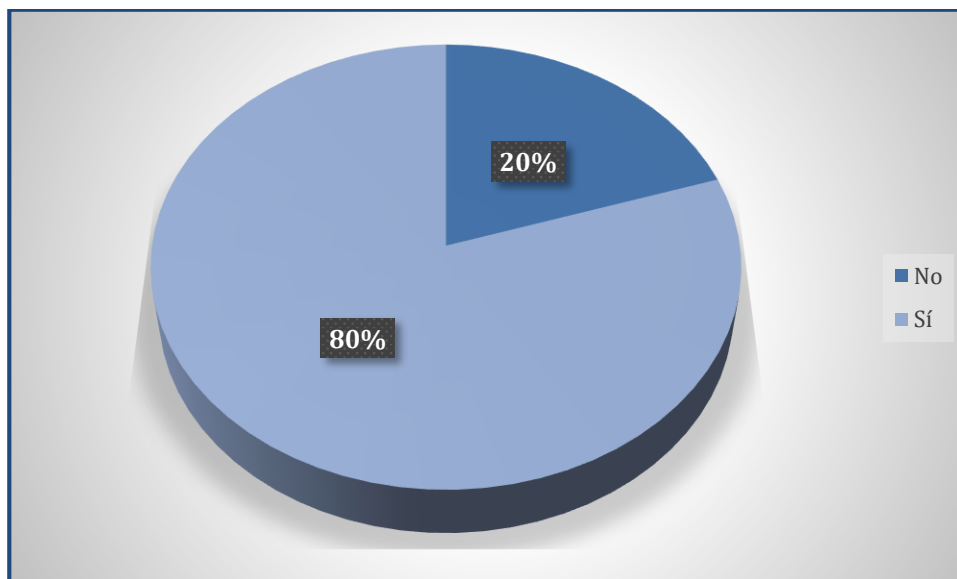
- La entrevista es el momento del contacto personal, en donde de forma individual y directa, el entrevistado tiene la oportunidad de convencer al entrevistador de que él es la persona idónea para el puesto. El 80% de las personas encuestadas fueron entrevistadas previo a su ingreso y solo la minoría equivalente a un 20% no fueron entrevistadas.

Tabla 36. Fui entrevistado antes de ingresar?

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	8	20,0	20,0	20,0
Sí	32	80,0	80,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

Ilustración 21. ¿Fui entrevistado antes de ingresar?



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

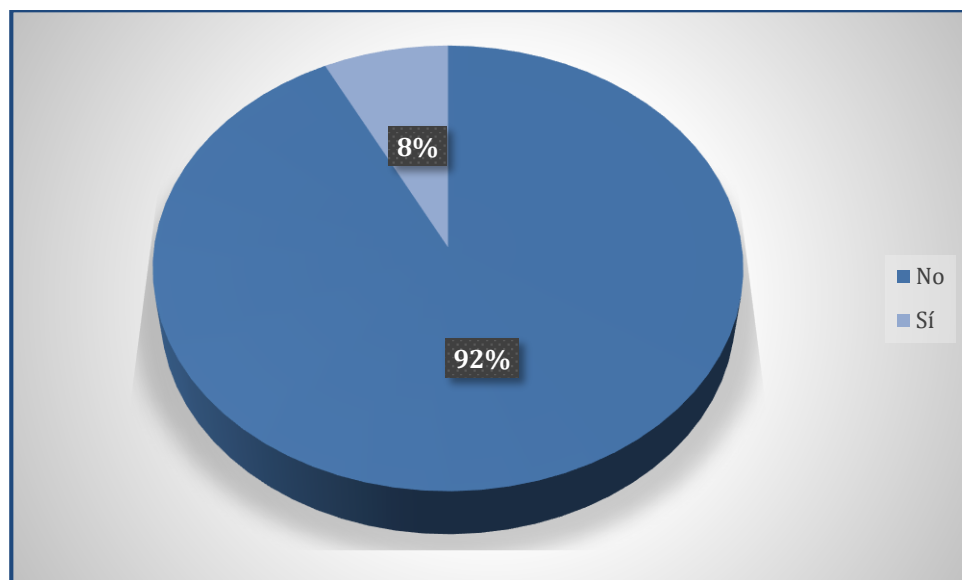
- El estado de salud de las personas es un factor preponderante para que la empresa pueda o no dar el puesto a una persona, ya que hay que garantizar que el solicitante no tenga impedimentos físicos para poder desempeñarse. Del total de personas encuestadas al 92.5% no les aplicaron examen médico.

Tabla 37. ¿Me solicitaron examen médico previo al ingreso en esta institución?

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	37	92,5	92,5	92,5
Sí	3	7,5	7,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

Ilustración 22. ¿Me solicitaron examen médico previo al ingreso en esta institución?



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

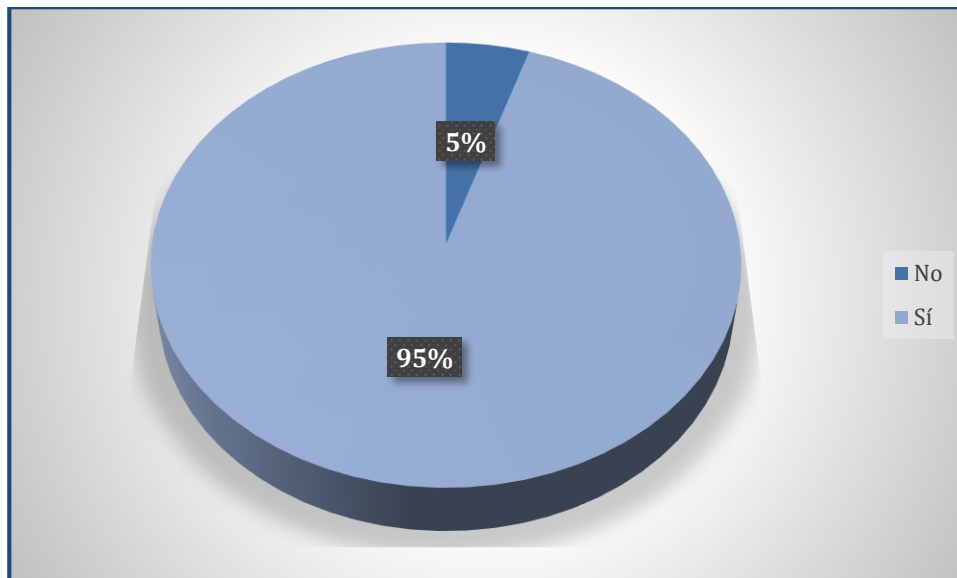
- Con el contrato de prestación de servicios el profesionista se obliga con respecto a otra a efectuar un trabajo que requiere para su realización, preparación técnica a cambio de un precio. El 95% del personal encuestado tiene firmado un contrato de prestación de servicios y solo el 5% no tiene firmado contrato.

Tabla 38. Me dieron a firmar un contrato de prestación de servicios.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	2	5,0	5,0
	Sí	38	95,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

Ilustración 23. Me dieron a firmar un contrato de prestación de servicios.



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

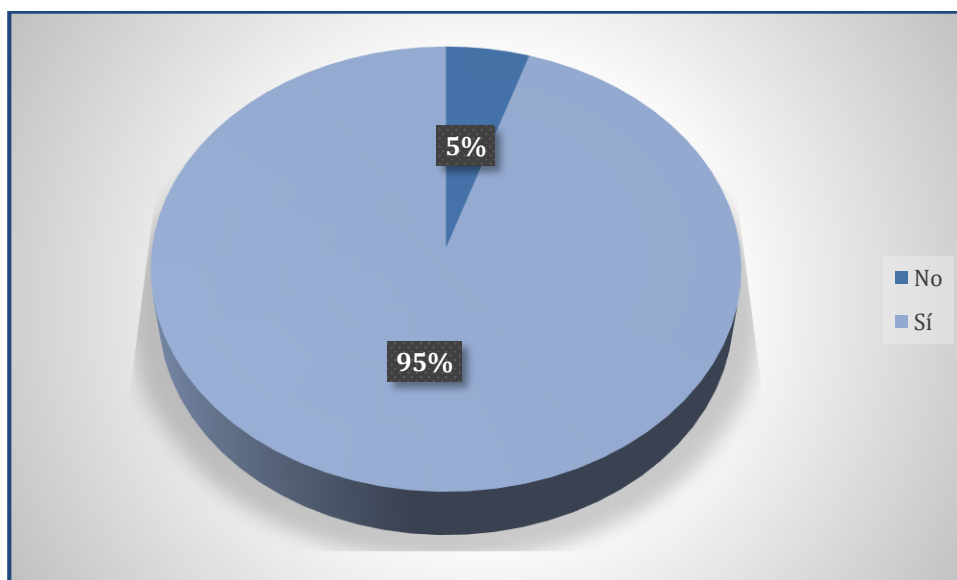
- El análisis de puestos tiene la finalidad de obtener la información del puesto, tales como su contenido, aspectos y condiciones que lo rodean. El 95% de las personas encuestadas si tienen conocimiento de la existencia de este documento, el 5% no tiene conocimiento de dicho documento.

Tabla 39. Existe un documento donde se detallan los requisitos personales exigidos para llevar a cabo las tareas de mi puesto.

Ítem		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	2	5,0	5,0	5,0
	Sí	38	95,0	95,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

Ilustración 24. Existe un documento donde se detallan los requisitos personales exigidos para llevar a cabo las tareas de mi puesto.



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

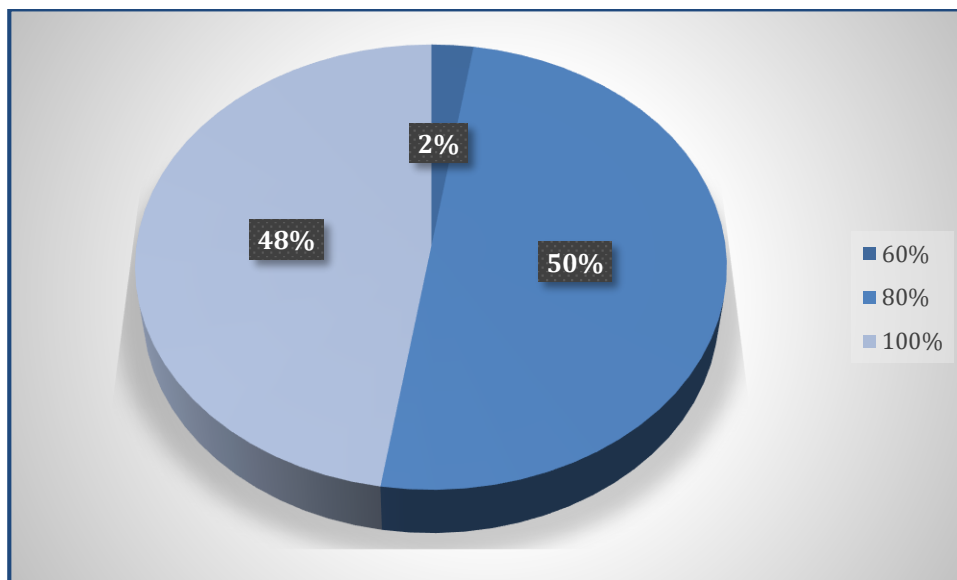
- El 80% de las personas encuestadas considera que si cumple con los requisitos solicitados para llevar a cabo las tareas de su puesto, un 47.5% considera que cumple con la totalidad de los requisitos y solo un 2.5% considera que cumple con el 60% o menos de los requisitos.

Tabla 40. ¿En qué porcentaje cumple con los requisitos solicitados?

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
60%	1	2,5	2,5	2,5
80%	20	50,0	50,0	52,5
100%	19	47,5	47,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

Ilustración 25. ¿En qué porcentaje cumple con los requisitos solicitados?



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

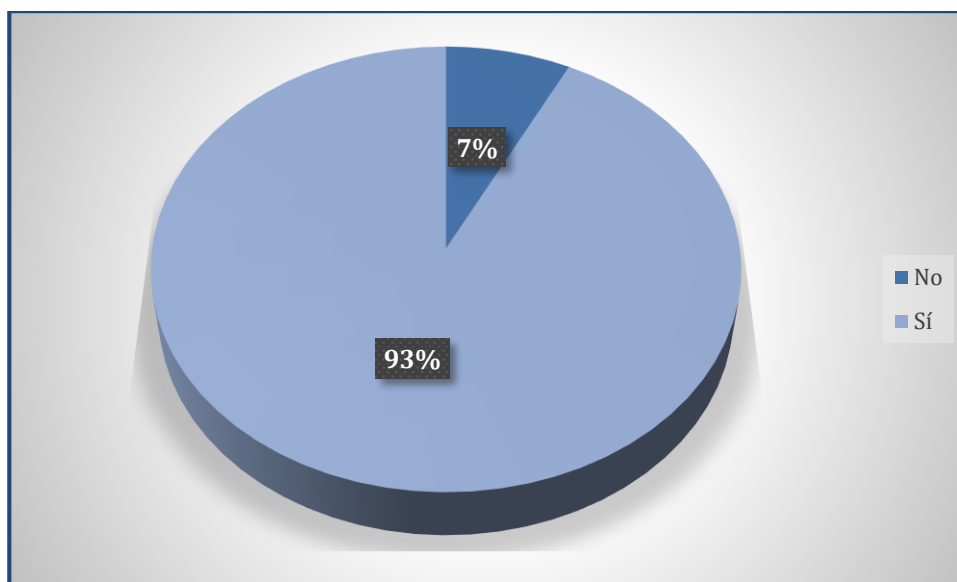
- La descripción de puestos recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejada de este modo, el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo. El 92.5% de las personas encuestadas conoce la existencia de este documento y un 7.5% no tiene conocimiento de su existencia.

Tabla 41. Existe un documento en donde se describan las responsabilidades y deberes inherentes a su puesto en la institución.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	3	7,5	7,5	7,5
Válidos Sí	37	92,5	92,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

Ilustración 26. Existe un documento en donde se describan las responsabilidades y deberes inherentes a su puesto en la institución.



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

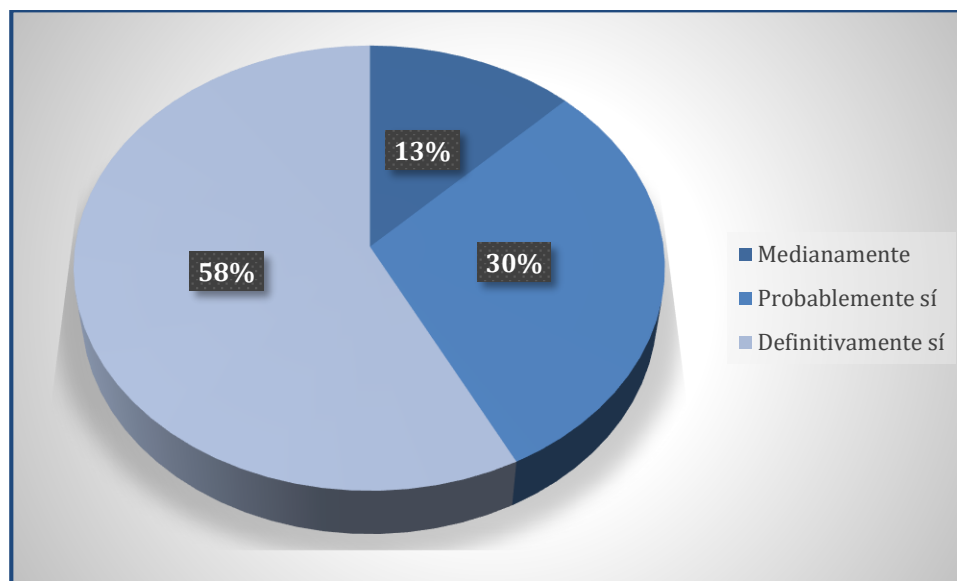
- Se observó que la mayoría de las personas encuestadas conoce claramente las funciones de su puesto con un porcentaje del 57.5% del total de personas encuestadas.

Tabla 42. ¿Conoce claramente las funciones de su puesto?

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Medianamente	5	12,5	12,5	12,5
Probablemente sí	12	30,0	30,0	42,5
Definitivamente sí	23	57,5	57,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

Ilustración 27. ¿Conoce claramente las funciones de su puesto?



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

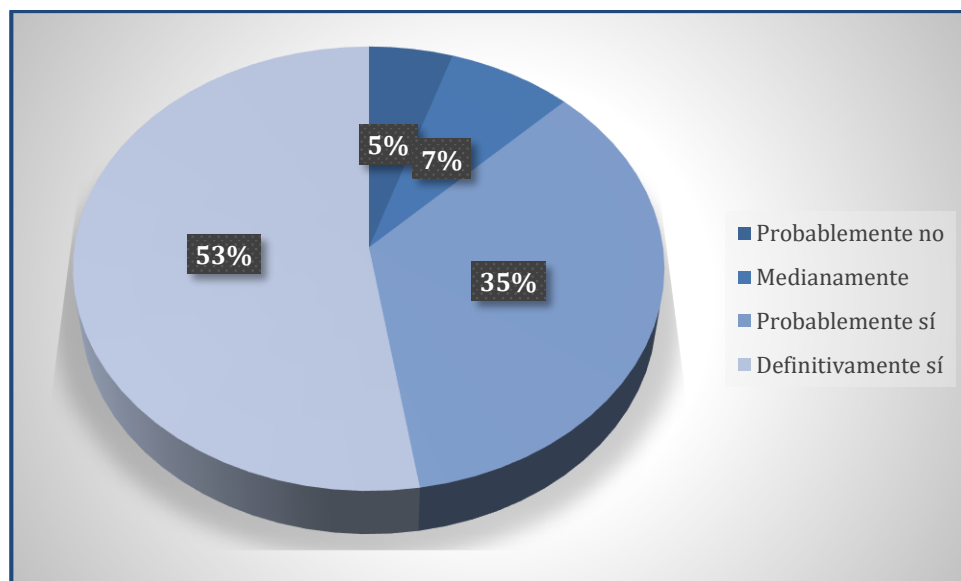
- Respecto a la estructura de la organización ésta define muchas características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, etc. El 52.5% de las personas encuestadas conoce claramente la estructura.

Tabla 43. Conozco claramente la estructura de la organización.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Probablemente no	2	5,0	5,0	5,0
Medianamente	3	7,5	7,5	12,5
Válidos Probablemente sí	14	35,0	35,0	47,5
Definitivamente sí	21	52,5	52,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

Ilustración 28. Conozco claramente la estructura de la organización.



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

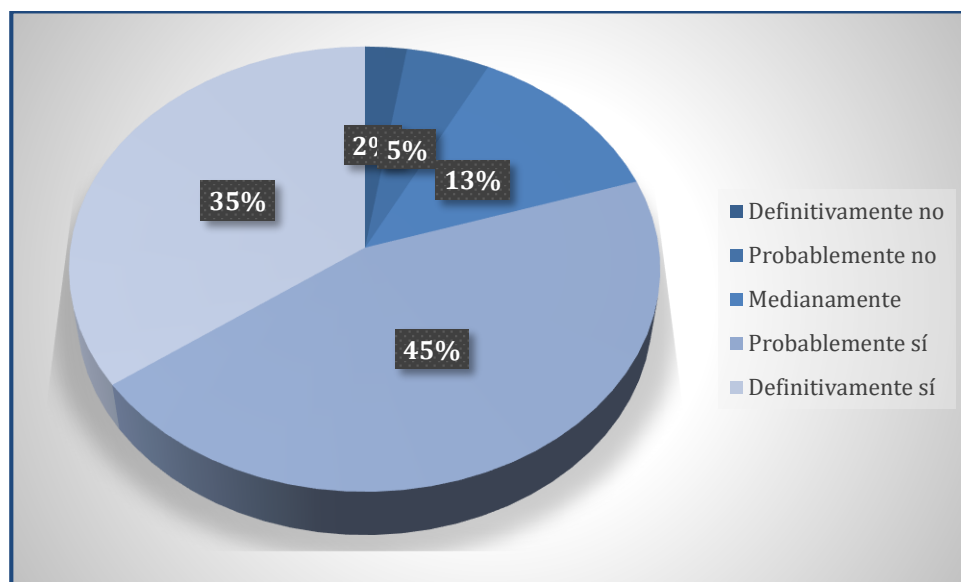
- La mayoría de las personas encuestadas considera que conoce claramente las funciones generales que desempeña cada departamento solo la minoría correspondiente al 7.5% considera que no.

Tabla 44. Conozco claramente las funciones generales que desempeña cada departamento.

Ítem		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	1	2,5	2,5	2,5
	Probablemente no	2	5,0	5,0	7,5
	Medianamente	5	12,5	12,5	20,0
	Probablemente sí	18	45,0	45,0	65,0
	Definitivamente sí	14	35,0	35,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

Ilustración 29. Conozco claramente las funciones generales que desempeña cada departamento.



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

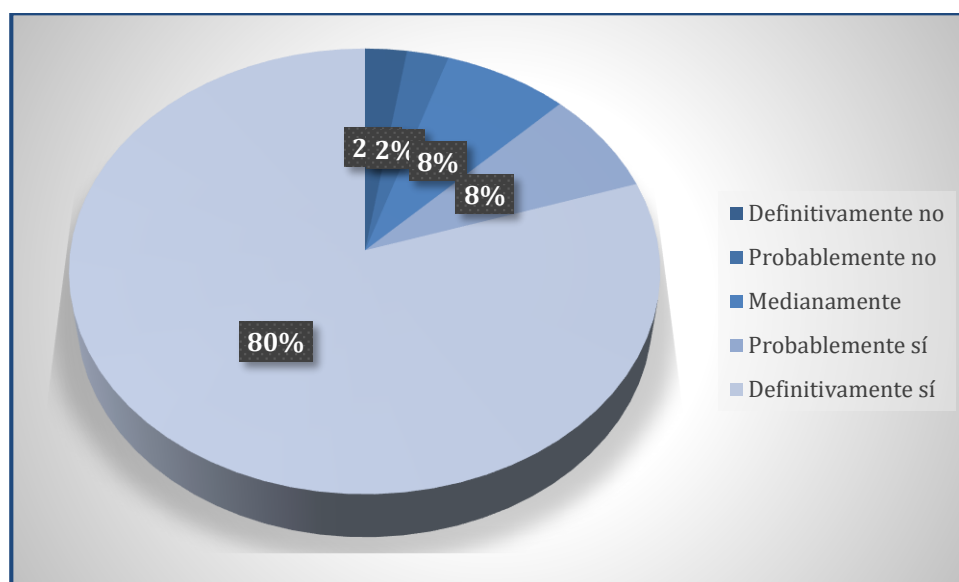
- El 80% de las personas encuestadas definitivamente sí identifica su puesto dentro de la estructura organizacional, y solo una minoría no identifica su puesto dentro de la estructura.

Tabla 45. Identifico mi puesto dentro de la estructura organizacional.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Definitivamente no	1	2,5	2,5	2,5
Probablemente no	1	2,5	2,5	5,0
Medianamente	3	7,5	7,5	12,5
Probablemente sí	3	7,5	7,5	20,0
Definitivamente sí	32	80,0	80,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

Ilustración 30. Identifico mi puesto dentro de la estructura organizacional.



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

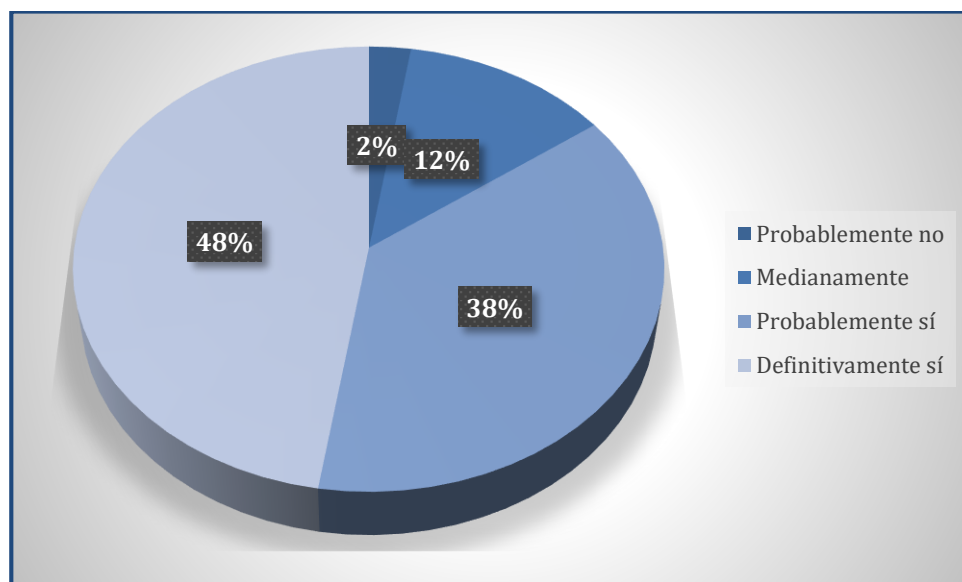
- La política es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área. La mayoría de las personas encuestadas tienen cierto conocimiento de las políticas de la empresa.

Tabla 46. Conozco claramente las políticas de la organización.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Probablemente no	1	2,5	2,5	2,5
Medianamente	5	12,5	12,5	15,0
Válidos Probablemente sí	15	37,5	37,5	52,5
Definitivamente sí	19	47,5	47,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

Ilustración 31. Conozco claramente las políticas de la organización.



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

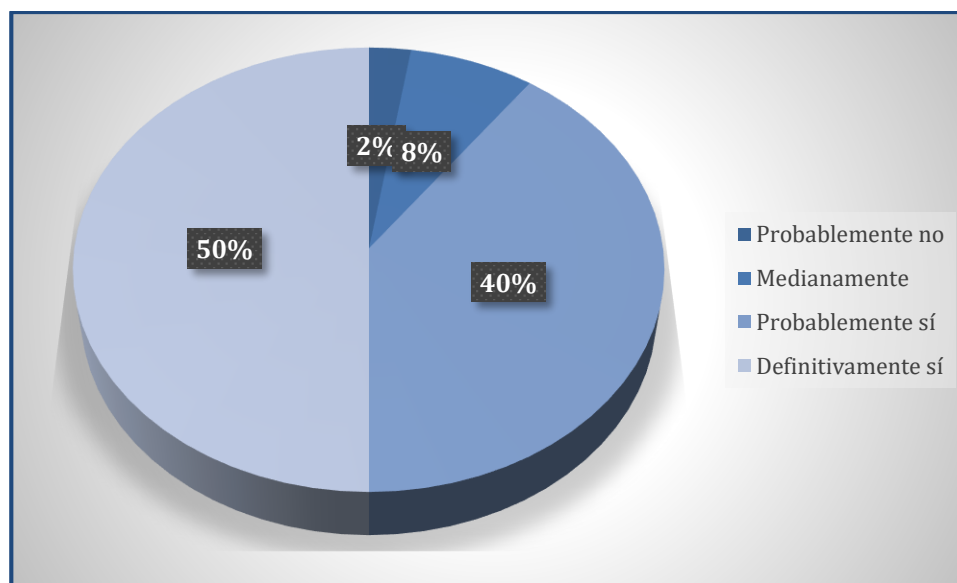
- Los objetivos constituyen el conjunto de actividades internas de la organización para alcanzar sus fines, de tal forma que el 90% de las personas encuestadas tienen algún grado de conocimiento de los objetivos.

Tabla 47. Conozco claramente los objetivos de la organización.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Probablemente no	1	2,5	2,5	2,5
Medianamente	3	7,5	7,5	10,0
Probablemente sí	16	40,0	40,0	50,0
Definitivamente sí	20	50,0	50,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

Ilustración 32. Conozco claramente los objetivos de la organización.



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

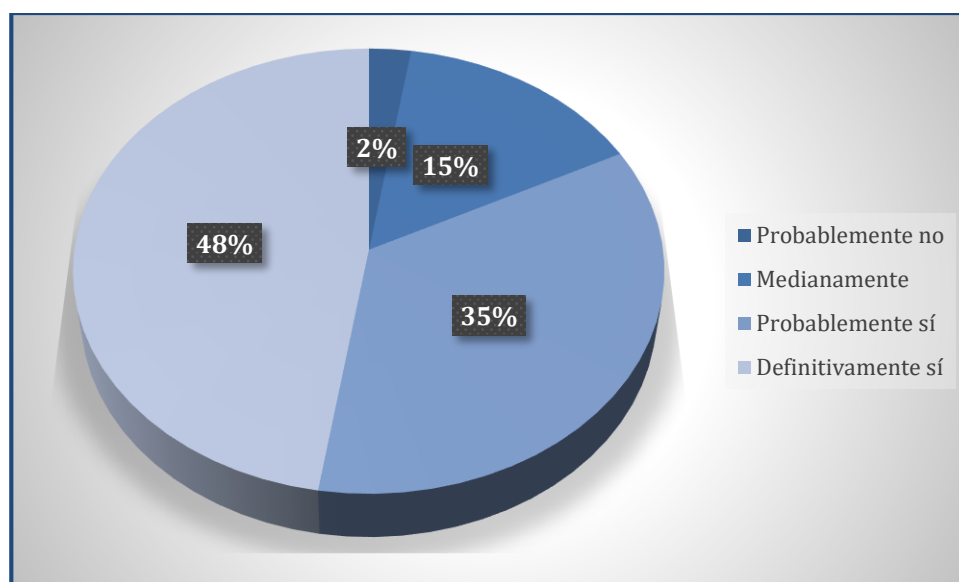
- Es importante para toda la organización contar con su misión y visión claramente definidos, pues es en torno a estos que se deben planificar las actividades y acciones a seguir.

Tabla 48. Conozco claramente la misión y visión de la organización.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Probablemente no	1	2,5	2,5	2,5
Medianamente	6	15,0	15,0	17,5
Válidos Probablemente sí	14	35,0	35,0	52,5
Definitivamente sí	19	47,5	47,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

Ilustración 33. Conozco claramente la misión y visión de la organización.



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

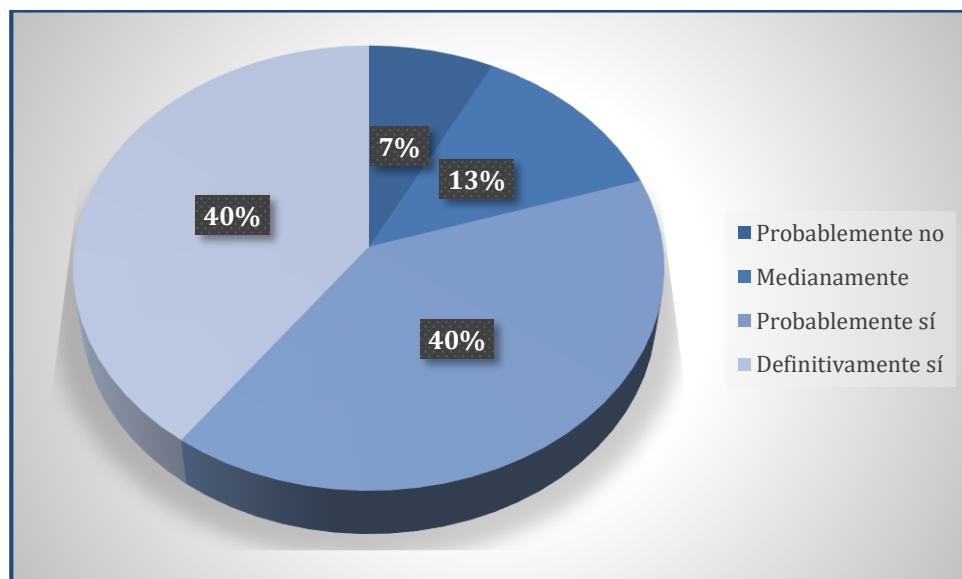
- Los valores organizacionales son un elemento clave por los que se rigen las personas que colaboran y los empleados que trabajan junto para obtener el mismo objetivo para una empresa. El 80% de las personas encuestadas tiene cierto conocimiento de los valores de la institución.

Tabla 49. Conozco claramente los valores organizacionales de la institución.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Probablemente no	3	7,5	7,5	7,5
Medianamente	5	12,5	12,5	20,0
Válidos Probablemente sí	16	40,0	40,0	60,0
Definitivamente sí	16	40,0	40,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

Ilustración 34. Conozco claramente los valores organizacionales de la institución.



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

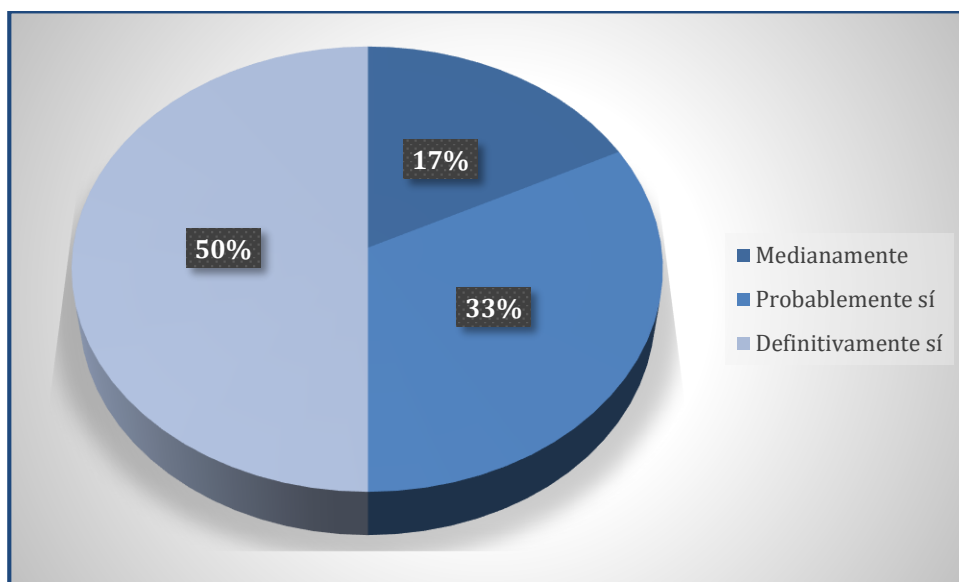
- El puesto que los miembros de la empresa desempeñan debe contribuir con sus objetivos personales, ya que de esta forma ambas partes se verán beneficiadas, respecto a esto un 82.5% considera que su puesto de alguna forma contribuye con sus objetivos personales.

Tabla 50. ¿Mi puesto contribuye con mis objetivos personales?

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Medianamente	7	17,5	17,5	17,5
Probablemente sí	13	32,5	32,5	50,0
Definitivamente sí	20	50,0	50,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

Ilustración 35. ¿Mi puesto contribuye con mis objetivos personales?



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

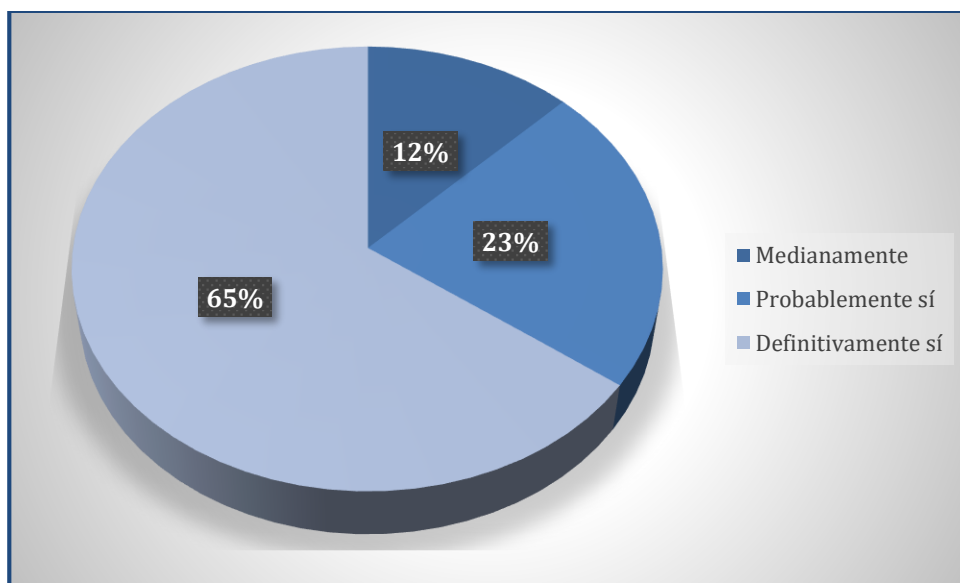
- Es fundamental que los miembros de la empresa tengan un conocimiento general de los servicios que presta la organización, de las personas encuestadas el 65% tiene un conocimiento pleno de los servicios que presta la organización.

Tabla 51. Conozco claramente los servicios que presta la organización.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Medianamente	5	12,5	12,5	12,5
Probablemente sí	9	22,5	22,5	35,0
Definitivamente sí	26	65,0	65,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

Ilustración 36. Conozco claramente los servicios que presta la organización.



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

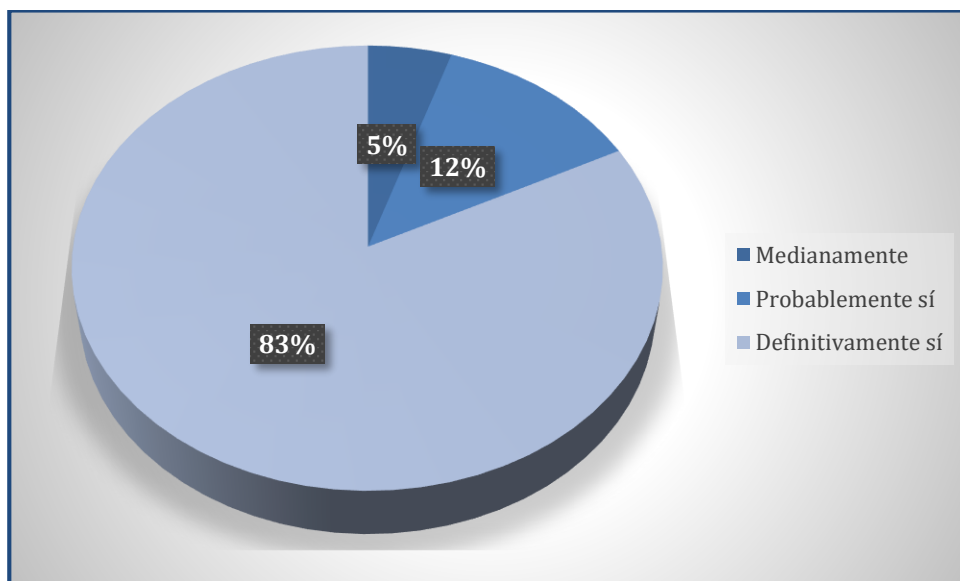
- El manual de organización permite plasmar parte de la forma de organización que ha adoptado y sirve como guía para todo el personal. El 82.5% de las personas encuestadas tiene conocimiento de la existencia de un manual de organización en la empresa.

Tabla 52. Conozco la existencia de un manual de organización.

Ítem		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Medianamente	2	5,0	5,0	5,0
	Probablemente sí	5	12,5	12,5	17,5
	Definitivamente sí	33	82,5	82,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

Ilustración 37. Conozco la existencia de un manual de organización.



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

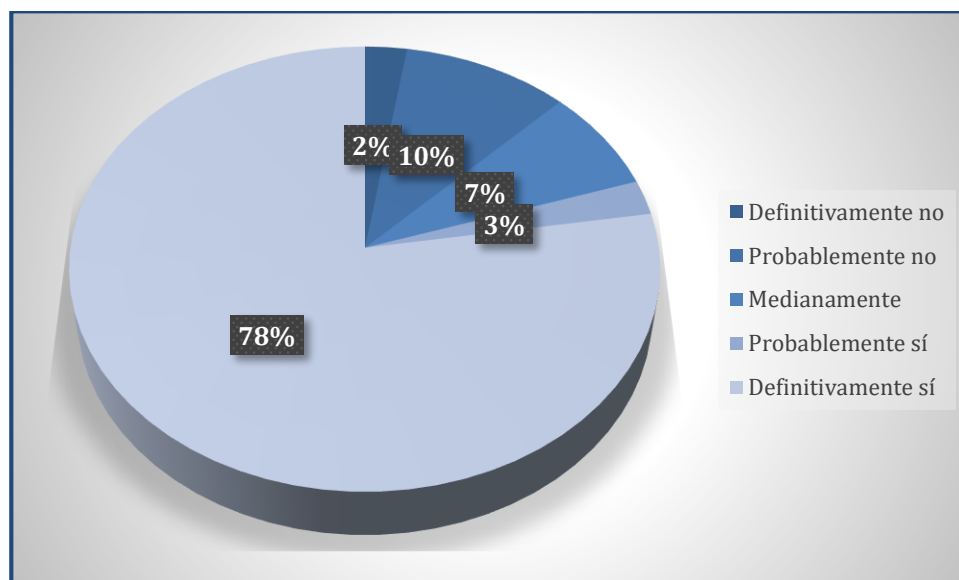
- La inducción es un proceso vital en una empresa, por lo que este manual es un apoyo para las personas que se integran a la empresa, para que sepa cómo funciona y conozca su organigrama, historia, misión, etc. De tal manera que de las personas encuestadas el 77.5% tenía conocimiento pleno de este manual.

Tabla 53. Conozco la existencia de un manual de inducción.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Definitivamente no	1	2,5	2,5	2,5
Probablemente no	4	10,0	10,0	12,5
Medianamente	3	7,5	7,5	20,0
Probablemente sí	1	2,5	2,5	22,5
Definitivamente sí	31	77,5	77,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

Ilustración 38. Conozco la existencia de un manual de inducción.



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

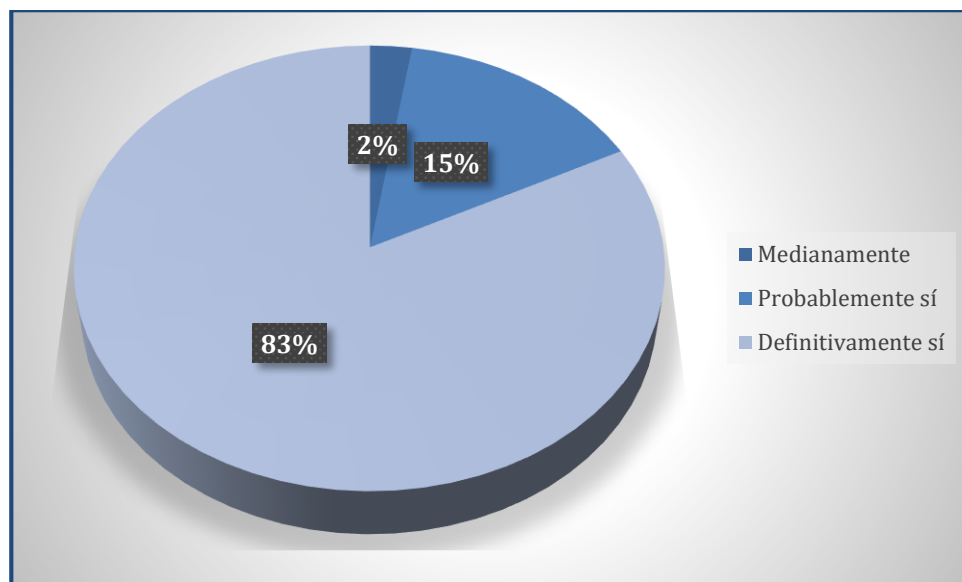
- El manual de procedimientos contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa. El 82.5% de las personas encuestadas conocen los manuales de procedimientos de la institución.

Tabla 54. Conozco la existencia de manuales de procedimientos.

Ítem		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Medianamente	1	2,5	2,5	2,5
	Probablemente sí	6	15,0	15,0	17,5
	Definitivamente sí	33	82,5	82,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

Ilustración 39. Conozco la existencia de manuales de procedimientos.



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

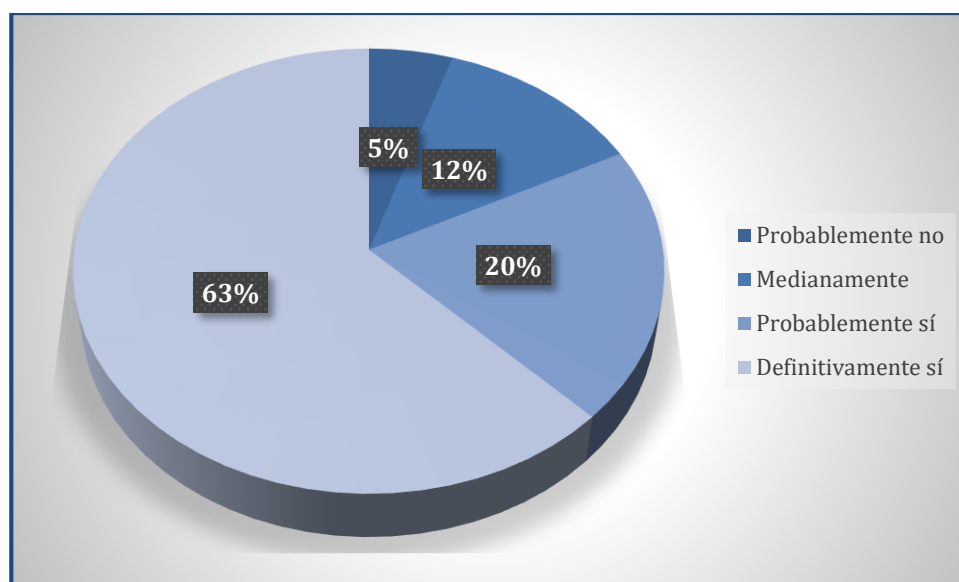
- El 62.5% de las personas encuestadas han leído los manuales de la institución, el 20% probablemente y el 5% no los han leído.

Tabla 55. He leído los manuales de la institución.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Probablemente no	2	5,0	5,0	5,0
Medianamente	5	12,5	12,5	17,5
Válidos Probablemente sí	8	20,0	20,0	37,5
Definitivamente sí	25	62,5	62,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

Ilustración 40. He leído los manuales de la institución.



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

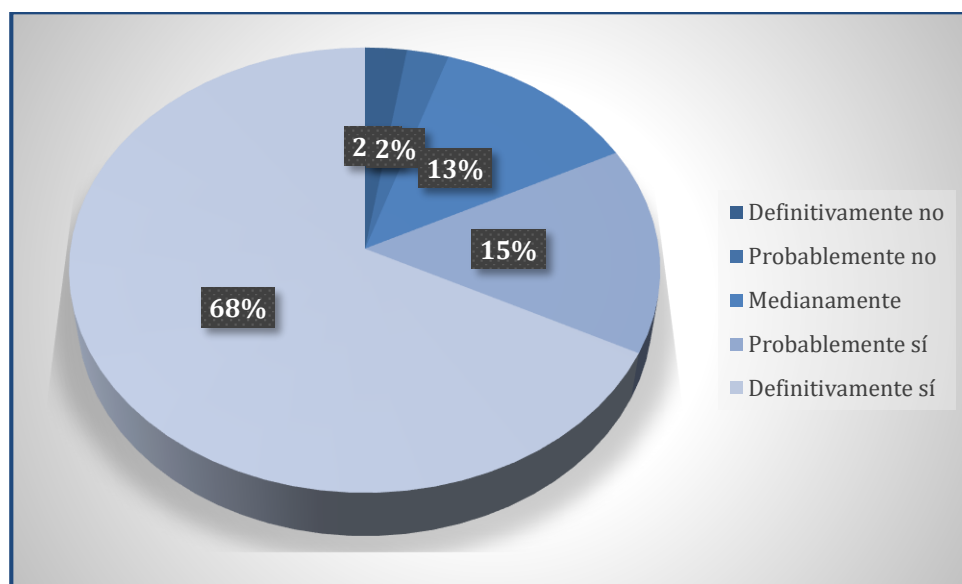
- Los instructivos al proporcionar una serie de pasos específicos facilitan la realización de diversas tareas y procesos tendientes a un fin. El 67.5% de las personas encuestadas conoce la existencia de instructivos en la organización solo el 5% de las personas no los conoce.

Tabla 56. Conozco la existencia de instructivos en la organización.

Ítem		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	1	2,5	2,5	2,5
	Probablemente no	1	2,5	2,5	5,0
	Medianamente	5	12,5	12,5	17,5
	Probablemente sí	6	15,0	15,0	32,5
	Definitivamente sí	27	67,5	67,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

Ilustración 41. Conozco la existencia de manuales en la organización.



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

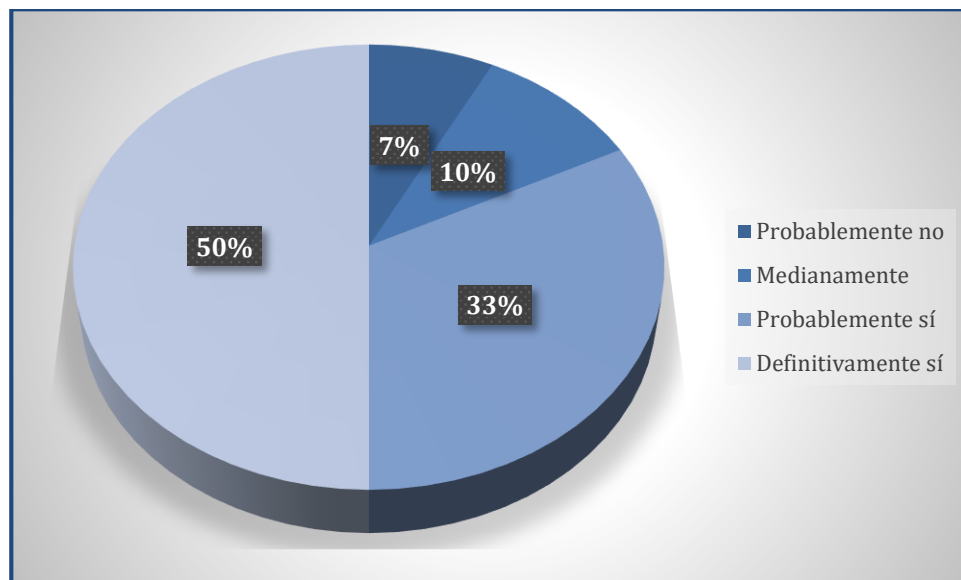
- El 50% de las personas encuestadas conocen las disposiciones reglamentarias que rigen a la institución, el 32.5% probablemente sí y solo el 7.5% probablemente no las conoce.

Tabla 57. Conozco las disposiciones reglamentarias que rigen a la institución.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Probablemente no	3	7,5	7,5	7,5
Medianamente	4	10,0	10,0	17,5
Válidos Probablemente sí	13	32,5	32,5	50,0
Definitivamente sí	20	50,0	50,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

Ilustración 42. Conozco las disposiciones reglamentarias que rigen a la institución.



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

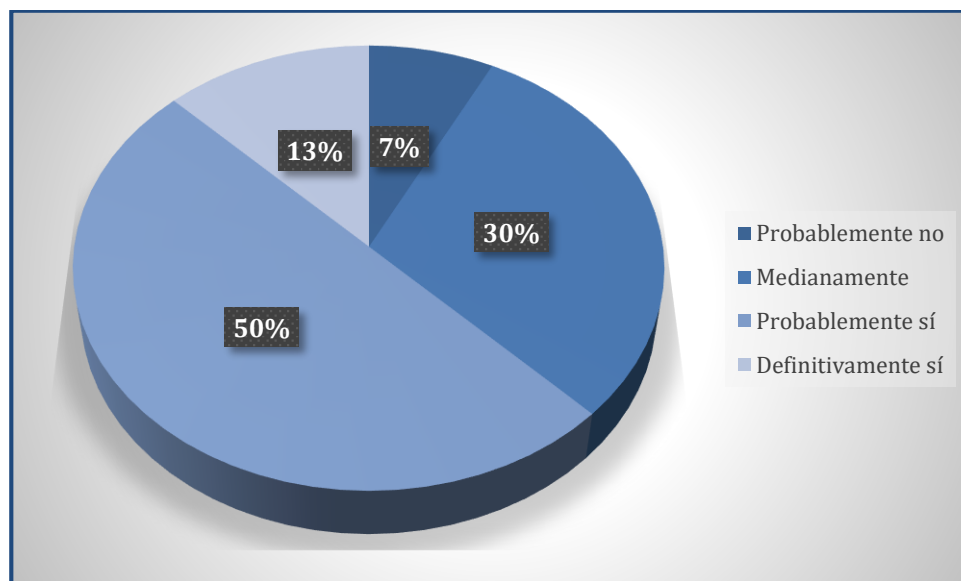
- Es fundamental que los miembros de una empresa estén satisfechos con el salario que perciben ya que esto les permite desempeñar su trabajo de una mejor manera, del total de personas encuestadas se observó gran variación con respecto a si están de acuerdo con su sueldo como se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 58. Consideras justa la retribución que percibes por el desempeño de tu trabajo.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Probablemente no	3	7,5	7,5	7,5
Medianamente	12	30,0	30,0	37,5
Válidos Probablemente sí	20	50,0	50,0	87,5
Definitivamente sí	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

Ilustración 43. Consideras justa la retribución que percibes por el desempeño de tu trabajo.



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

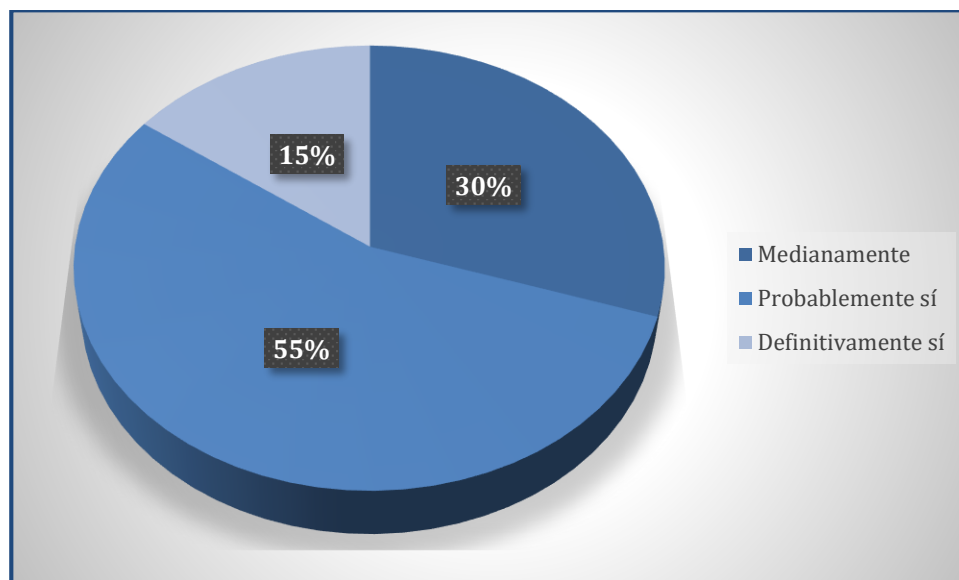
- La carga de trabajo implica el conjunto de requerimientos psicofísicos a los que se ve sometido el trabajador a lo largo de su jornada. El 62.5% consideran que la carga de trabajo se distribuye equitativamente entre el personal, solo el 30% medianamente.

Tabla 59. La carga de trabajo se distribuye equitativamente entre el personal.

Ítem		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Medianamente	12	30,0	30,0	30,0
	Probablemente sí	22	55,0	55,0	85,0
	Definitivamente sí	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

Ilustración 44. La carga de trabajo se distribuye equitativamente entre el personal.



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

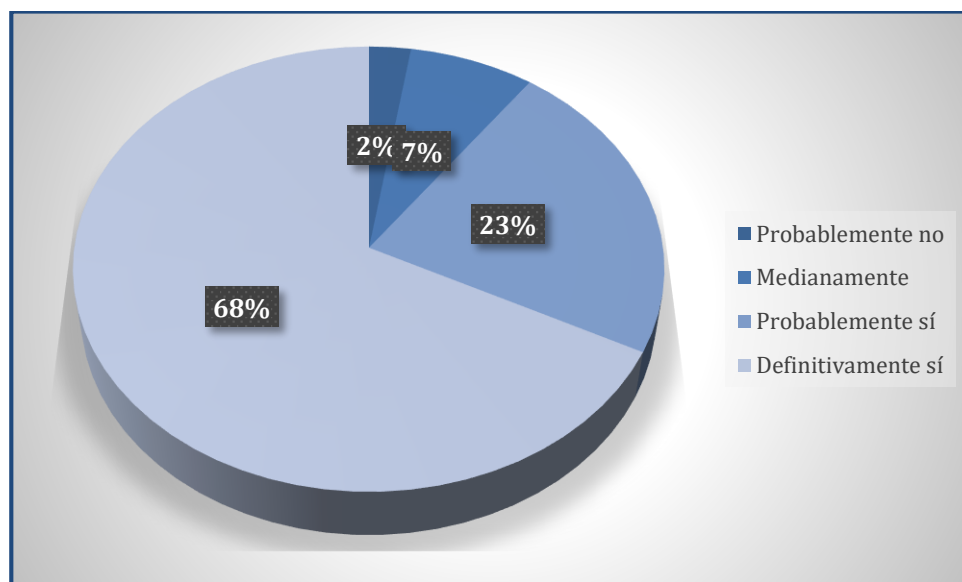
- De nuestra capacidad para asociarnos y trabajar en equipo, depende en gran medida que se logren concretar las metas y proyectos de la organización. El 67.5% de las personas encuestadas consideran que si existe cooperación entre los miembros de la institución, solo el 2.5% no está de acuerdo.

Tabla 60. Existe cooperación entre los miembros de la organización.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Probablemente no	1	2,5	2,5	2,5
Medianamente	3	7,5	7,5	10,0
Válidos Probablemente sí	9	22,5	22,5	32,5
Definitivamente sí	27	67,5	67,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

Ilustración 45. Existe cooperación entre los miembros de la organización.



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

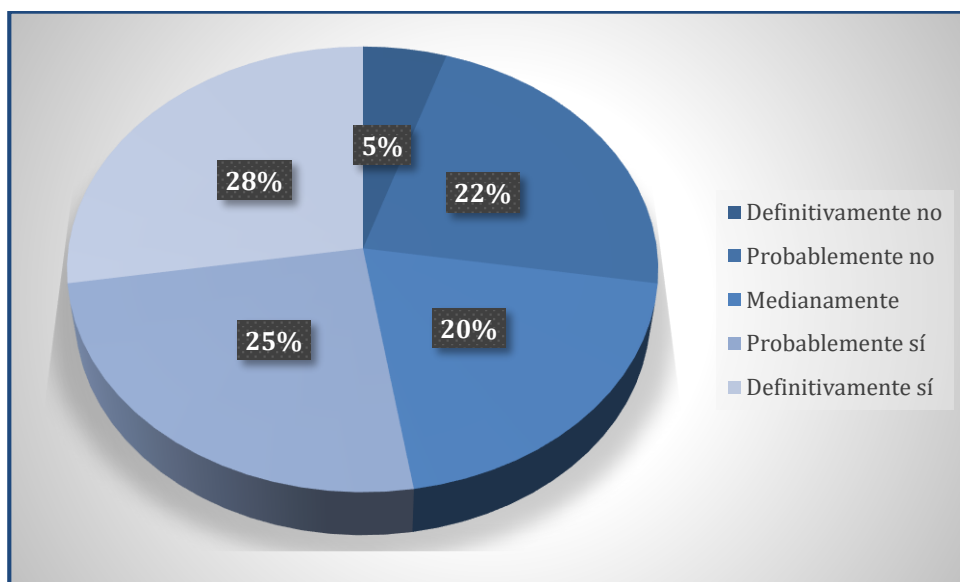
- Es fundamental tener personal identificado con la filosofía organizacional y con las estrategias que la empresa desea implementar en su ámbito de incumbencia. Del total de personas encuestadas el 27.5% definitivamente si se sienten comprometidos con los objetivos de la institución, 25.0% probablemente, el 22.5% probablemente no y el 5% definitivamente no.

Tabla 61. Me siento comprometido con los objetivos de la institución.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Definitivamente no	2	5,0	5,0	5,0
Probablemente no	9	22,5	22,5	27,5
Medianamente	8	20,0	20,0	47,5
Probablemente sí	10	25,0	25,0	72,5
Definitivamente sí	11	27,5	27,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

Ilustración 46. Me siento comprometido con los objetivos de la institución.



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

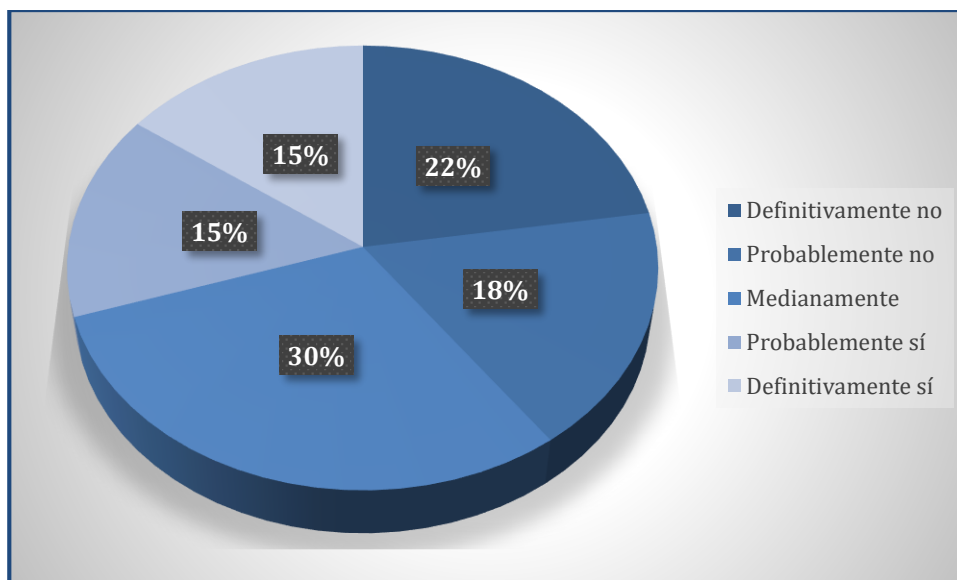
- Cuando las personas tienen la posibilidad de subir de puesto hacen un esfuerzo extra para realizar sus actividades y dan lo mejor de sí. Del total de personas encuestadas, el 30% consideran que si se empeñan pueden subir de puesto, el 22.5% considera que definitivamente no.

Tabla 62. ¿Si te empeñas puedes subir de nivel de puesto?

Ítem		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	9	22,5	22,5	22,5
	Probablemente no	7	17,5	17,5	40,0
	Medianamente	12	30,0	30,0	70,0
	Probablemente sí	6	15,0	15,0	85,0
	Definitivamente sí	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

Ilustración 47. ¿Si te empeñas puedes subir de nivel de puesto?



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

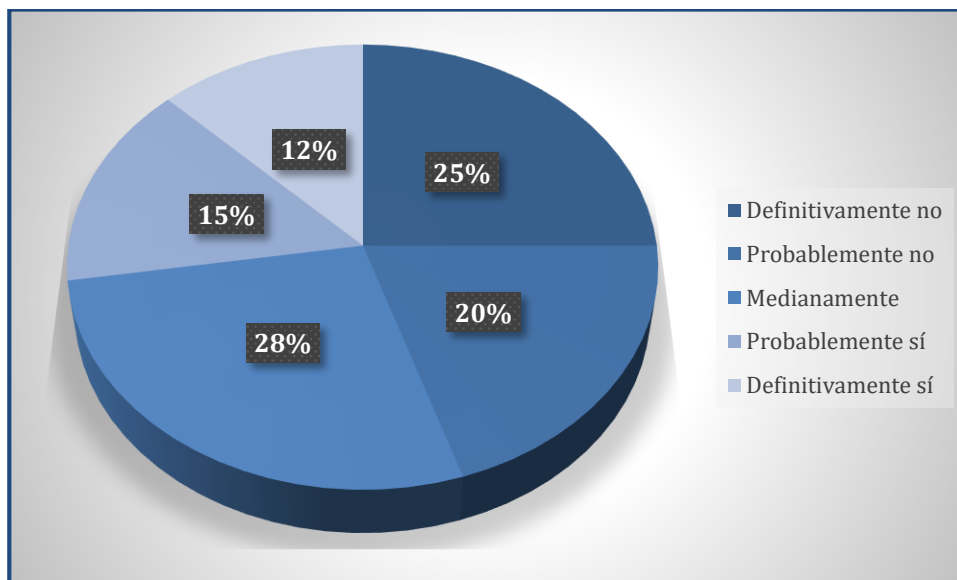
- Las evaluaciones son un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Del total de personas encuestadas, la mayoría coincide en que no se realizan evaluaciones entre el personal y directivos de la empresa, solo una minoría coincidió en que sí se realizan.

Tabla 63. ¿Se realizan evaluaciones entre el personal y directivos de la empresa?

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Definitivamente no	10	25,0	25,0	25,0
Probablemente no	8	20,0	20,0	45,0
Medianamente	11	27,5	27,5	72,5
Probablemente sí	6	15,0	15,0	87,5
Definitivamente sí	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

Ilustración 48. ¿Se realizan evaluaciones entre el personal y directivos de la empresa?



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

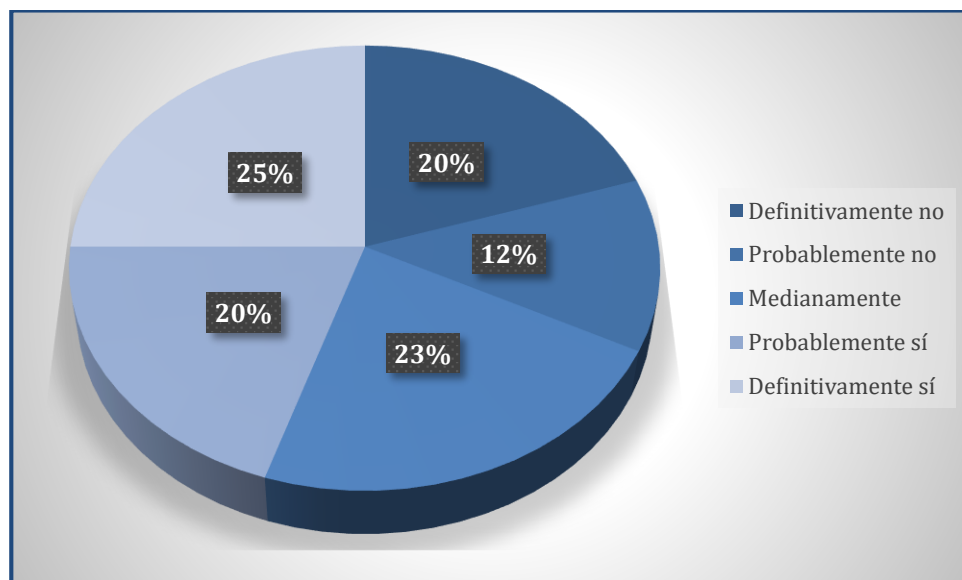
- Respecto a si se dan a conocer los resultado de las evaluaciones, hay algo de inconsistencia con la pregunta anterior, ya que no coinciden los porcentajes, en esta pregunta la personas encuestadas consideran que si se dan a conocer los resultados de las evaluaciones, y en la pregunta anterior la mayoría coincide en que no se realizan las evaluaciones.

Tabla 64. ¿Se dan a conocer los resultados de las evaluaciones?

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Definitivamente no	8	20,0	20,0	20,0
Probablemente no	5	12,5	12,5	32,5
Medianamente	9	22,5	22,5	55,0
Probablemente sí	8	20,0	20,0	75,0
Definitivamente sí	10	25,0	25,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

Ilustración 49. ¿Se dan a conocer los resultados de las evaluaciones?



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

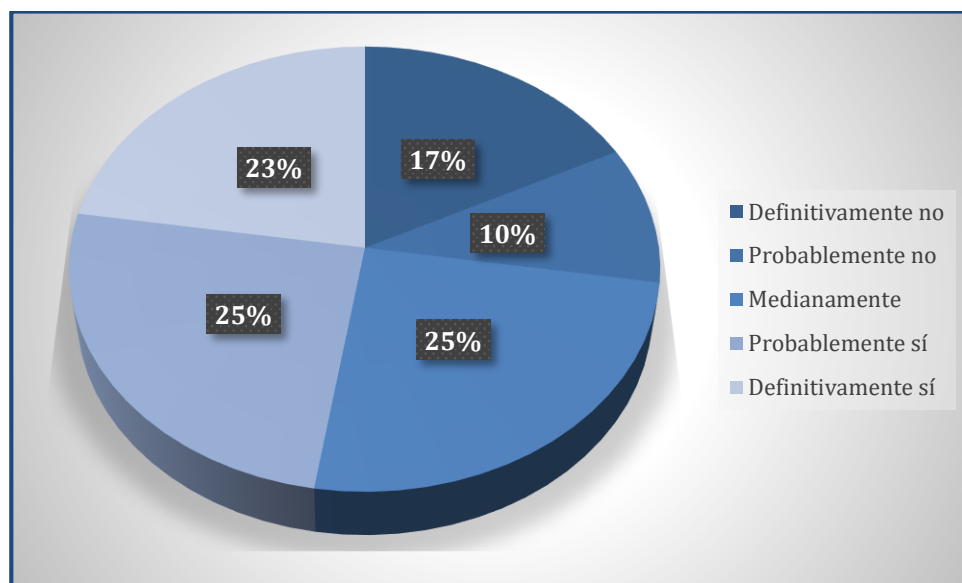
- Es importante que los cuestionarios sean comprensibles para todo el personal ya que de esta manera las respuestas arrojaran resultados certeros. Del total de personas encuestadas, el 47.5% consideran comprensibles los cuestionarios de evaluación, el 25% medianamente y el 17.5% definitivamente no.

Tabla 65. Considero comprensibles los resultados de evaluación.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Definitivamente no	7	17,5	17,5	17,5
Probablemente no	4	10,0	10,0	27,5
Medianamente	10	25,0	25,0	52,5
Probablemente sí	10	25,0	25,0	77,5
Definitivamente sí	9	22,5	22,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

Ilustración 50. Considero comprensibles los cuestionarios de evaluación.



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

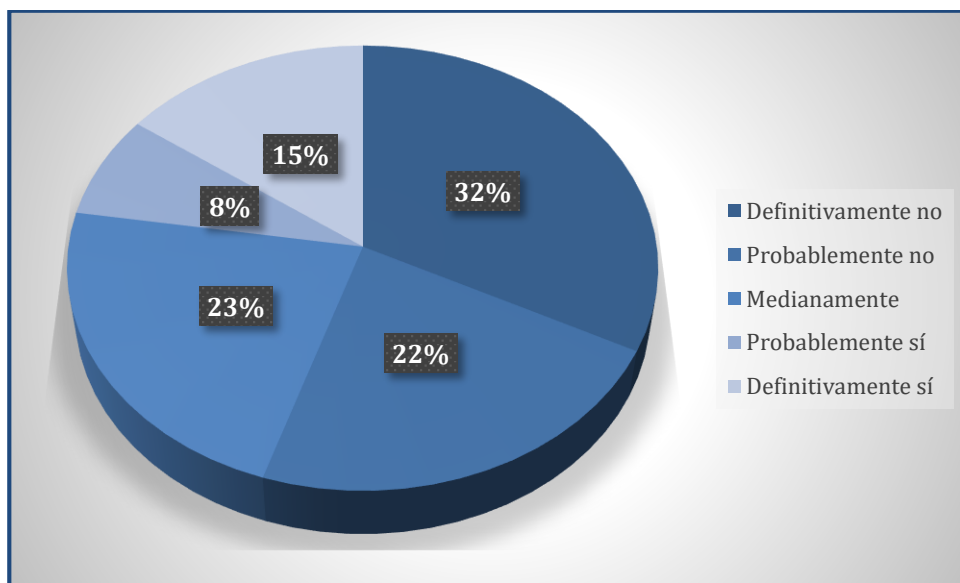
- De las personas encuestadas solo una minoría considera útiles los cuestionarios aplicados para la evaluación de personal, el 22.5% los considera medianamente útiles y el 55% no los considera útiles.

Tabla 66. Considero útiles los cuestionarios aplicados para la evaluación del personal.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Definitivamente no	13	32,5	32,5	32,5
Probablemente no	9	22,5	22,5	55,0
Medianamente	9	22,5	22,5	77,5
Probablemente sí	3	7,5	7,5	85,0
Definitivamente sí	6	15,0	15,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

Ilustración 51. Considero útiles los cuestionarios aplicados para la evaluación de personal.



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

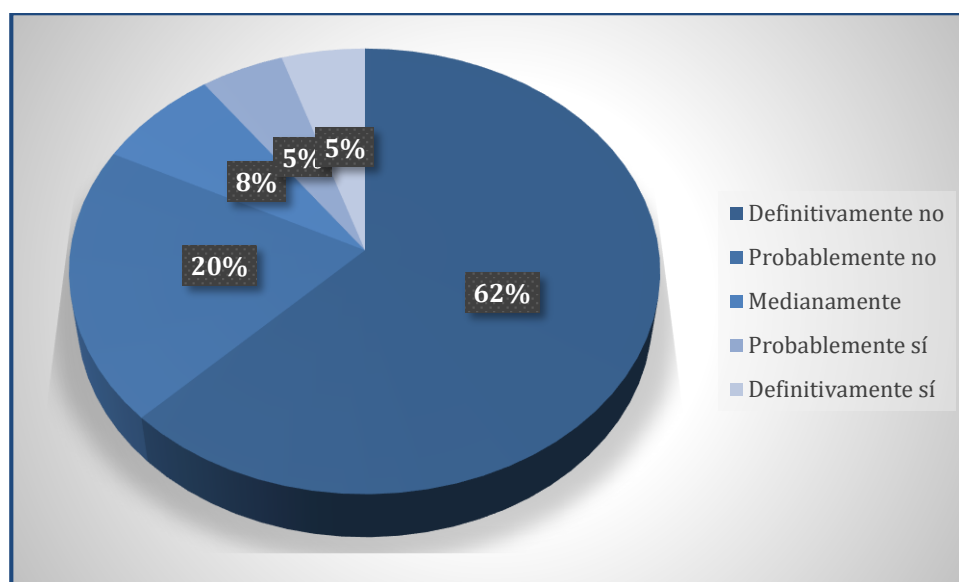
- La finalidad de los cuestionarios de evaluación es la retroalimentación de los mismos con la finalidad de mejorar el desempeño del personal, del total de personas encuestadas el 62.5% considera que no ha tenido ninguna repercusión en su desempeño el resultado de las evaluaciones, solo un 10% considera la probabilidad de que si ha tenido alguna repercusión.

Tabla 67. Considero que ha tenido alguna repercusión en mi desempeño el resultado de las evaluaciones.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Definitivamente no	25	62,5	62,5	62,5
Probablemente no	8	20,0	20,0	82,5
Medianamente	3	7,5	7,5	90,0
Probablemente sí	2	5,0	5,0	95,0
Definitivamente sí	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

Ilustración 52. Considero que ha tenido alguna repercusión en mi desempeño el resultado de las evaluaciones.



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

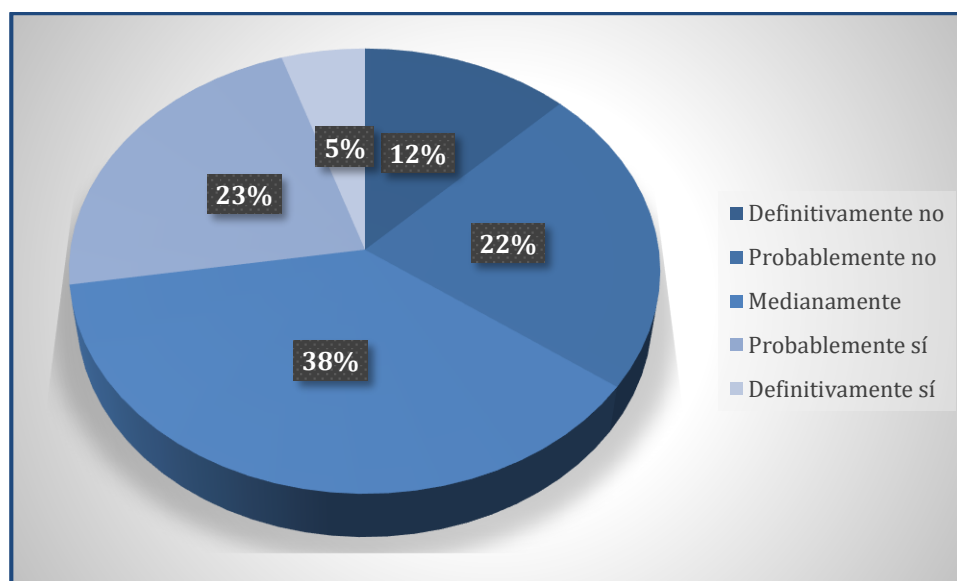
- Otro fin del cuestionario es que un resultado positivo del mismo pueda tener una repercusión positiva en su salario. El 34.5% considera que no ha tenido ninguna repercusión en su salario el resultado de las evaluaciones, el 37.5% consideran medianamente la posibilidad, y el 27.5% si ha visto una repercusión en su salario.

Tabla 68. Ha tenido alguna repercusión en mi salario el resultado de las evaluaciones.

Válidos	Definitivamente no	5	12,5	12,5	12,5
	Probablemente no	9	22,5	22,5	35,0
	Medianamente	15	37,5	37,5	72,5
	Probablemente sí	9	22,5	22,5	95,0
	Definitivamente sí	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

Ilustración 53. Ha tenido alguna repercusión en mi salario el resultado de las evaluaciones.



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

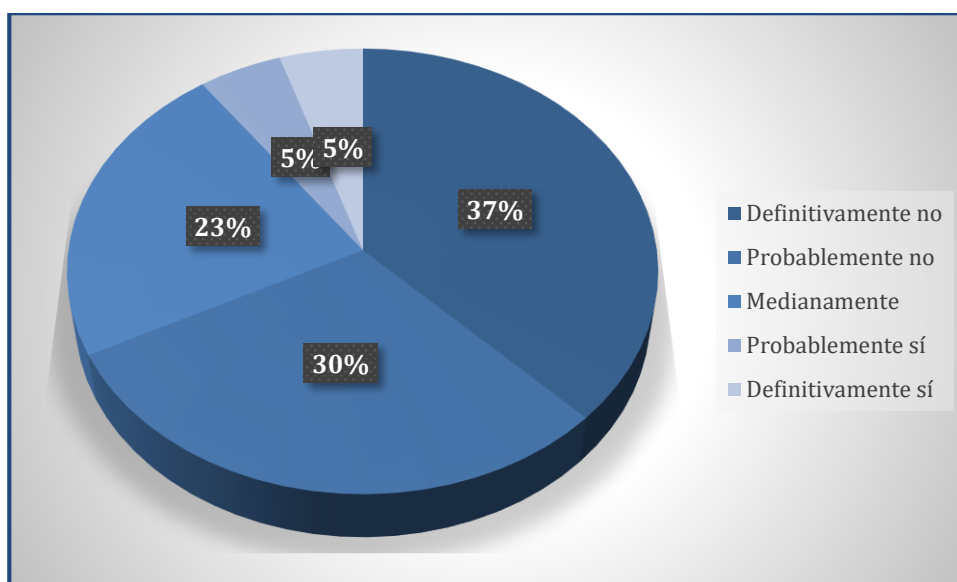
- Es importante que el personal siente que se reconoce su trabajo por parte de los directivos, de las personas encuestadas el 67.5% considera que la organización no reconoce el trabajo bien realizado de los trabajadores, el 22.5% medianamente, y solo el 10% considera que la organización sí reconoce el trabajo bien realizado.

Tabla 69. Considero que la organización reconoce el trabajo bien realizado de sus trabajadores.

Ítem		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	15	37,5	37,5	37,5
	Probablemente no	12	30,0	30,0	67,5
	Medianamente	9	22,5	22,5	90,0
	Probablemente sí	2	5,0	5,0	95,0
	Definitivamente sí	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

Ilustración 54. Considero que la organización reconoce el trabajo bien realizado de los trabajadores.



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

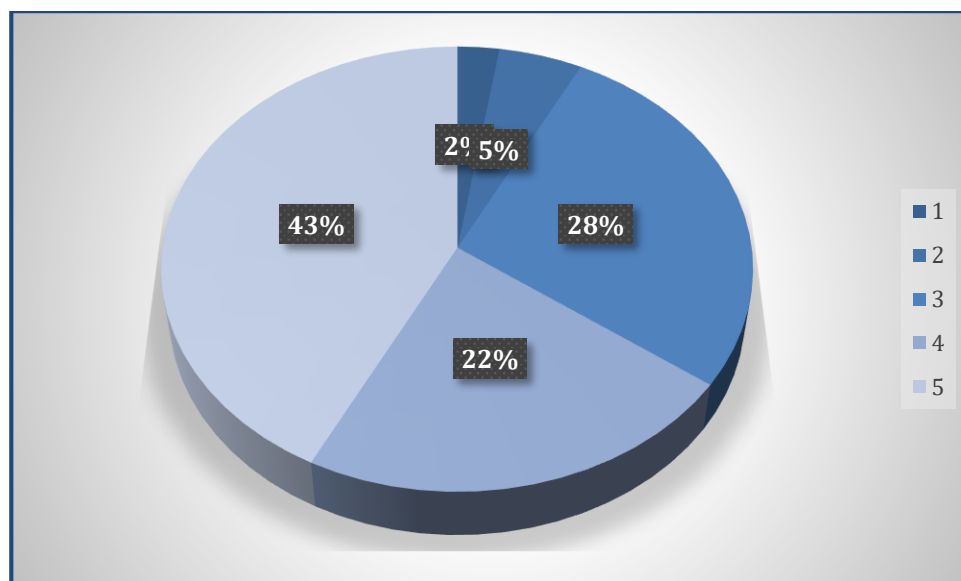
- De las personas encuestadas el 42.5% coinciden en que si existe un sistema de recompensas/incentivos para motivar a los trabajadores, el 22.5% consideran que probablemente si y el 27.5% medianamente, solo un 7.5% consideran que no.

Tabla 70. ¿Existe algún sistema de recompensas o incentivos para motivar a los trabajadores?

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Definitivamente no	1	2,5	2,5	2,5
Probablemente no	2	5,0	5,0	7,5
Medianamente	11	27,5	27,5	35,0
Probablemente sí	9	22,5	22,5	57,5
Definitivamente sí	17	42,5	42,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

Ilustración 55. ¿Existe algún sistema de recompensas o incentivos para motivar a los trabajadores?



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

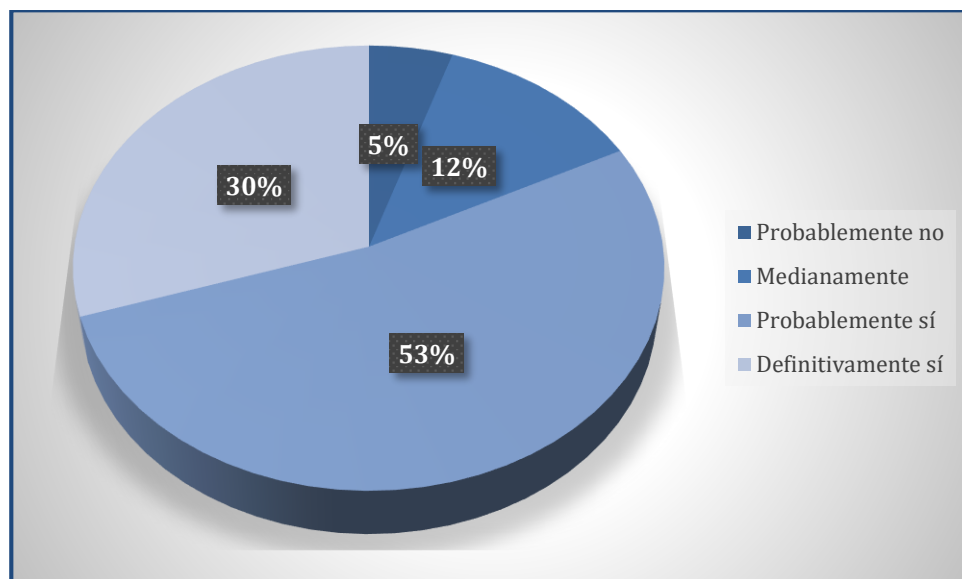
- A través de la capacitación las empresas proporcionan a sus colaboradores conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para un desempeño óptimo. Del total de personas encuestadas el 30% conocen la existencia programas de capacitación dentro de la institución, el 52.5% consideran que probablemente si existen y solo el 5% no conocen la existencia de capacitaciones en la empresa.

Tabla 71. Existen programas de capacitación dentro de la organización?

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Probablemente no	2	5,0	5,0	5,0
Medianamente	5	12,5	12,5	17,5
Válidos Probablemente sí	21	52,5	52,5	70,0
Definitivamente sí	12	30,0	30,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

Ilustración 56. ¿Existen programas de capacitación dentro de la organización?



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

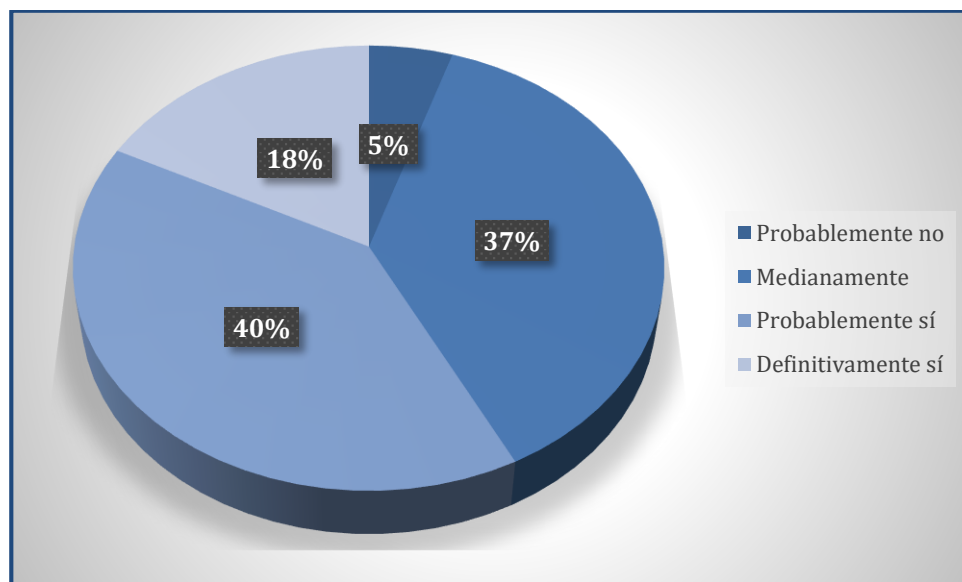
- El 17.5% de las personas encuestadas consideran que definitivamente si están alineados los programas de capacitación con los objetivos que persigue la empresa, el 40% consideran que probablemente sí, y el 7.5% consideran que probablemente no.

Tabla 72. ¿Los programas de capacitación están alineados con los objetivos que persigue la empresa?

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Probablemente no	2	5,0	5,0	5,0
Medianamente	15	37,5	37,5	42,5
Válidos Probablemente sí	16	40,0	40,0	82,5
Definitivamente sí	7	17,5	17,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

Ilustración 57. ¿Los programas de capacitación están alineados con los objetivos que persigue la empresa?



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

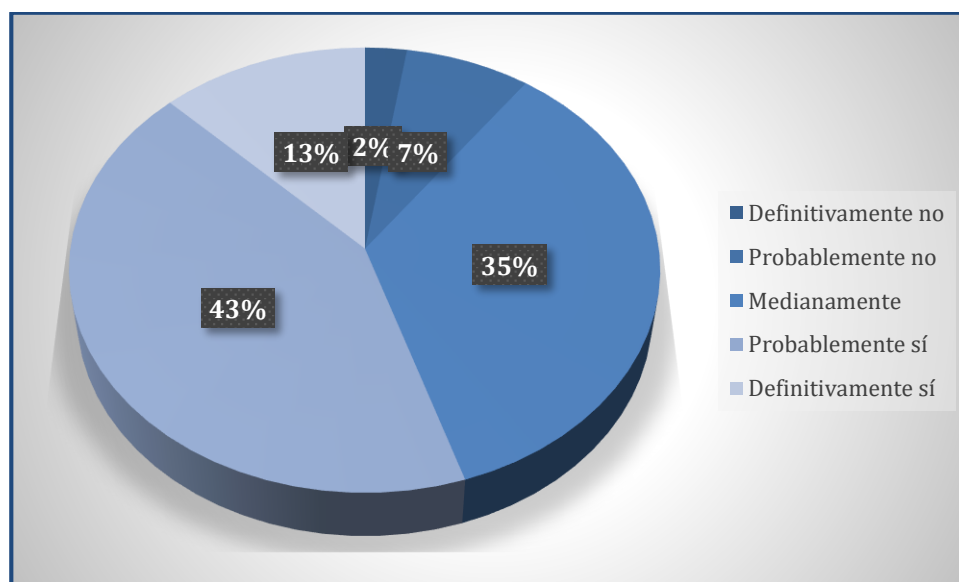
- El 42.5% considera que probablemente sí es suficiente la capacitación que se proporciona para desarrollar correctamente su trabajo, el 7.5% consideran que es insuficiente la capacitación proporcionada.

Tabla 73. La capacitación que se proporciona es suficiente para desarrollar correctamente mi trabajo?

Ítem		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	1	2,5	2,5	2,5
	Probablemente no	3	7,5	7,5	10,0
	Medianamente	14	35,0	35,0	45,0
	Probablemente sí	17	42,5	42,5	87,5
	Definitivamente sí	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

Ilustración 58. ¿La capacitación que se proporciona es suficiente para desarrollar correctamente el trabajo?



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

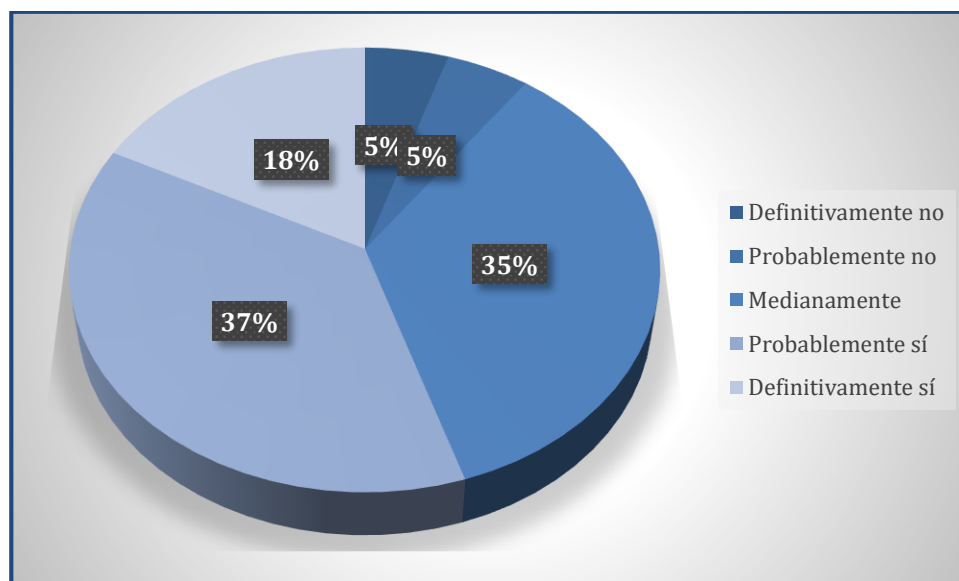
- El 37.5% de las personas encuestadas considera que la capacitación proporcionada ha incrementado la productividad en la empresa, el 35% considera que la ha incrementado medianamente y el 10% considera que no.

Tabla 74. ¿La capacitación proporcionada ha incrementado la productividad en la empresa?

Ítem		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	2	5,0	5,0	5,0
	Probablemente no	2	5,0	5,0	10,0
	Medianamente	14	35,0	35,0	45,0
	Probablemente sí	15	37,5	37,5	82,5
	Definitivamente sí	7	17,5	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

Ilustración 59. ¿La capacitación proporcionada ha incrementado la productividad en la empresa?



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

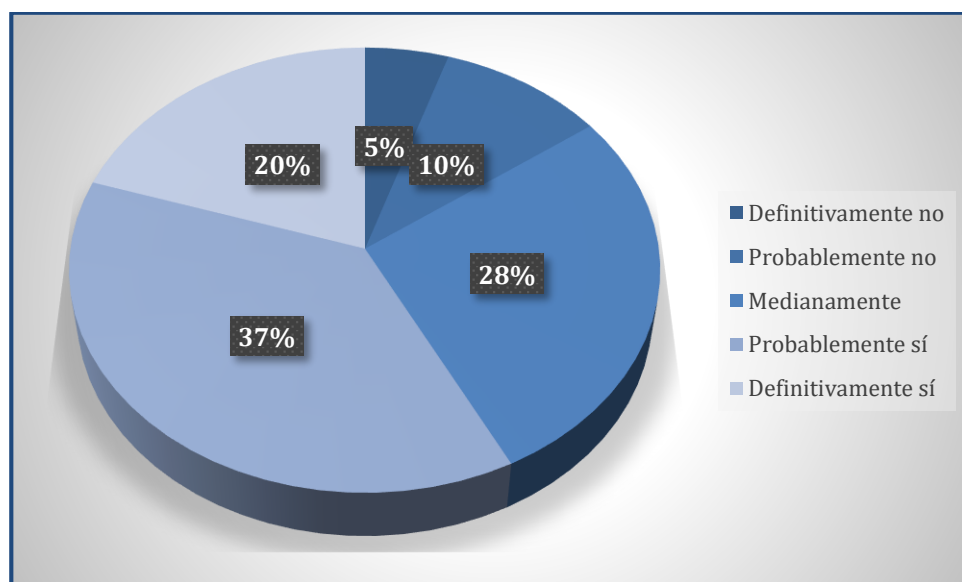
- El 57.5% de las personas encuestadas consideran que la capacitación se imparte a todos los miembros de la organización y el 15% consideran que probablemente no.

Tabla 75. ¿La capacitación proporcionada es para todos los miembros de la organización?

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Definitivamente no	2	5,0	5,0	5,0
Probablemente no	4	10,0	10,0	15,0
Medianamente	11	27,5	27,5	42,5
Probablemente sí	15	37,5	37,5	80,0
Definitivamente sí	8	20,0	20,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

Ilustración 60. ¿La capacitación proporcionada es para todos los miembros de la organización?



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

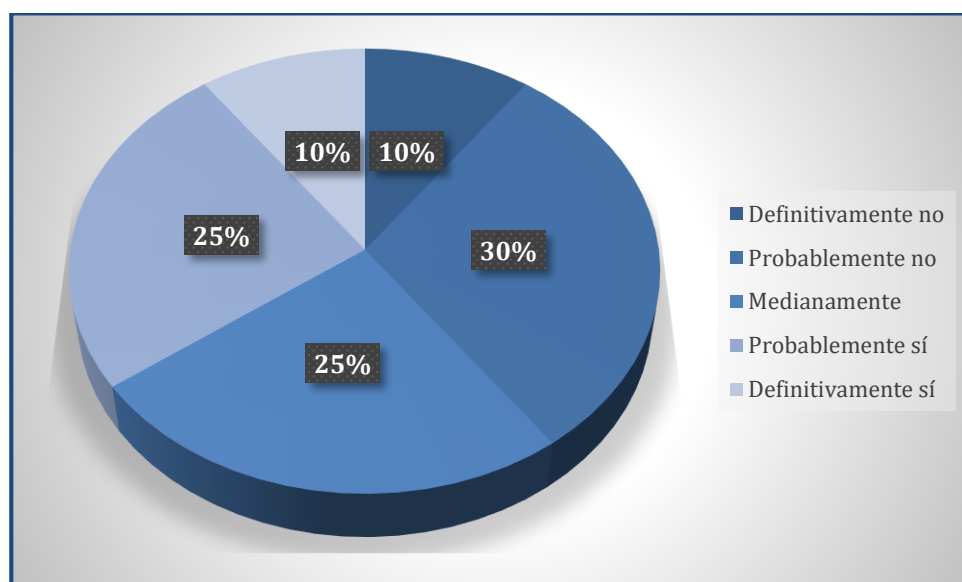
- Es importante realizar evaluaciones de las capacitaciones proporcionadas para saber si han sido eficientes. El 10% de las personas encuestadas afirma que si se realizan evaluaciones de las capacitaciones proporcionadas, el 25% considera que probablemente sí, el 25% medianamente, el 40% niega que se realicen evaluaciones de las capacitaciones.

Tabla 76. ¿Se realiza alguna evaluación sobre las capacitaciones proporcionadas?

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Definitivamente no	4	10,0	10,0	10,0
Probablemente no	12	30,0	30,0	40,0
Medianamente	10	25,0	25,0	65,0
Probablemente sí	10	25,0	25,0	90,0
Definitivamente sí	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

Ilustración 61. ¿Se realiza alguna evaluación sobre las capacitaciones proporcionadas?



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

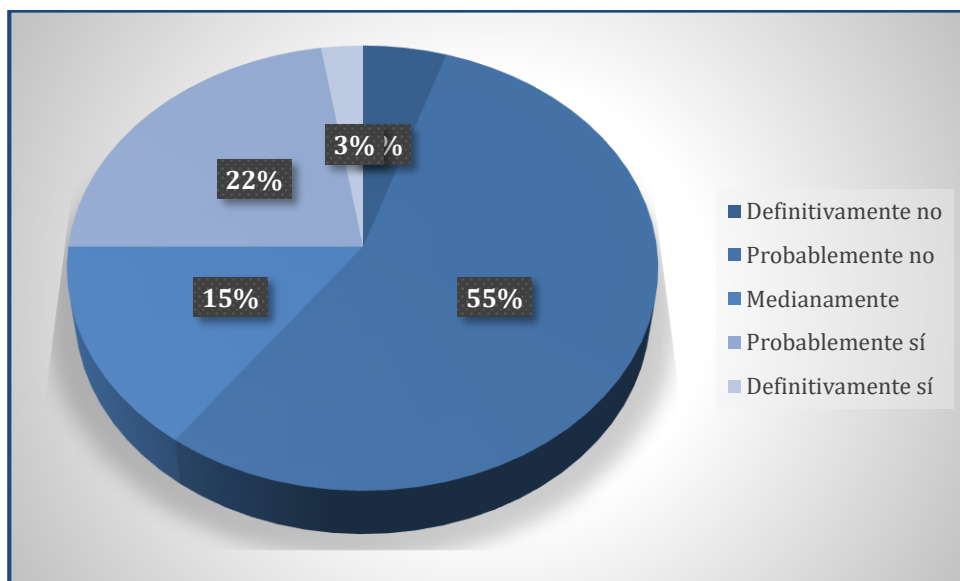
- Las capacitaciones pueden ser internas o externas. Ambas son útiles pero con fines diferentes. Del total de personas encuestadas la mayoría considera que no se realizan capacitaciones externas, y solo el 25% considera que si se realizan capacitaciones fuera de la organización.

Tabla 77. ¿Existen programas de capacitación fuera de la organización?

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Definitivamente no	2	5,0	5,0	5,0
Probablemente no	22	55,0	55,0	60,0
Medianamente	6	15,0	15,0	75,0
Probablemente sí	9	22,5	22,5	97,5
Definitivamente sí	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

Ilustración 62. ¿Existen programas de capacitación fuera de la organización?



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

CONCLUSIONES Y PROPUESTA

Las conclusiones obtenidas después de llevar a cabo la investigación sobre la implementación de un sistema de gestión de recursos humanos en la Clínica de Enfermedades Crónicas y de Procedimientos Especiales S.C. fueron las siguientes:

-  Dentro de la variable reclutamiento se pudo observar que el 62.5% de las personas se enteraron de la vacante por medio de proceso externo, por lo que el reclutamiento interno es limitado; el medio que más se utiliza para solicitar una vacante es el anuncio en el periódico ya que un 70% de las personas encuestadas se enteraron de la vacante por este medio, es un punto importante a considerar porque en la actualidad muchos solicitantes, sobre todo los jóvenes tienden a utilizar otro tipo de medios como las bolsas de trabajo por internet, y esto puede derivar en perder la oportunidad de conocer recursos que pueden ser valiosos para la empresa. También se puede deducir que no se fomenta la promoción laboral en la institución, esto se puede comprobar considerando que un 55% coincidió en que las vacantes no se dan a conocer a los miembros de la organización, esto puede provocar insatisfacción en el personal de la empresa porque no se motiva a los trabajadores para aspirar a ascensos o transferencias para su desarrollo profesional.
-  En relación a la variable selección, se pudo observar que los porcentajes obtenidos durante la encuesta en lo que respecta a los trámites administrativos, tales como, solicitud de acta de nacimiento, currículum vitae, documentos comprobatorios de su profesión se observó que en su mayoría si se solicitan, en cuanto a los exámenes que se deben realizar, se observó que el examen de conocimientos por lo general no se lleva a cabo con un porcentaje de 62.5% esto deriva en que la empresa no conoce los conocimientos generales y específicos que requiere el puesto, tampoco se lleva a cabo la prueba psicométrica con un 77.5% la cual nos permite conocer el perfil psicológico del solicitante así como las aptitudes de las

personas, y mucho menos se aplica el examen médico con un 92.5% de respuestas negativas el cual nos permite saber que el postulante reúne las condiciones psicofísicas para llevar a cabo su trabajo.

- ✚ En lo que respecta a la variable inducción, al evaluarse sus dos dimensiones, inducción general e inducción específica, se puede observar que en términos generales la mayoría de los procesos existen y el personal está de acuerdo en que tienen conocimiento de los aspectos generales y específicos de la organización.
- ✚ En relación a la variable evaluación del desempeño, es en donde se observaron más debilidades respecto a sus factores considerados, el 40% de las personas encuestadas consideran que aun cuando se empeñan no hay posibilidad de subir de puesto, lo cual puede desmotivar a los trabajadores y provocar que busquen otras opciones de trabajo, el 45% coincidió en que no se realizan evaluaciones entre el personal y directivos, y del 27.5% que coinciden en que si se realizan el 32.5% contestaron que no se dan a conocer los resultados de las evaluaciones, de éstos el 52.% no considera útiles estos cuestionarios, el 82.5% considera que no ha tenido ninguna repercusión en su desempeño la aplicación de dichos cuestionarios, el 67.5% considera que no se reconoce el trabajo bien realizado de los trabajadores, lo cual puede perjudicar su desempeño.
- ✚ Respecto a la variable capacitación y desarrollo, evaluando sus dimensiones (técnicas de capacitación: interna y externa), se observa que de las capacitaciones que se proporcionan a la empresa predominan las capacitaciones internas según el 82.5% de las personas encuestadas, las capacitaciones externas no se proporcionan a todo el personal de acuerdo al 60% de personas encuestadas lo cual puede provocar insatisfacción en el personal que no recibe capacitación externa además de perjudicar en el logro de los objetivos al no estar correctamente capacitados para llevar a cabo su trabajo; referente a los principios de capacitación, se observa que no siempre hay retroalimentación de las capacitaciones proporcionadas o es muy limitada según el 40% de las personas encuestadas. Sin embargo

la capacitación proporcionada es eficaz y se observa que de alguna manera si ha incrementado la productividad de acuerdo al 55% de las personas encuestadas.

Como resultado del estudio realizado en la empresa se tienen las bases necesarias para establecer un plan de mejora. El diagnóstico realizado muestra las deficiencias que se presentan en la empresa en relación a su administración de recursos humanos. En términos generales se pudo observar que la implementación de un sistema de Gestión de Recursos Humanos sería benéfico para la empresa, ya que ayudaría a mejorar sus procesos administrativos específicamente en el reclutamiento, selección, inducción, evaluación del desempeño y capacitación y desarrollo de su personal, ya que a lo largo de la investigación se observó que aun cuando se realizan actividades relativas a la gestión de recursos humanos cuentan con muchas deficiencias en sus procesos, específicamente en la variable evaluación del desempeño se observó que existe poca promoción laboral de los trabajadores, no se realizan evaluaciones del desempeño eficientes y si se realizan no existe retroalimentación. Otro punto importante se observó en las capacitaciones ya que éstas no se implementan a todo el personal y tampoco existe retroalimentación de las pocas que se realizan. Los exámenes de conocimientos y psicométricos no se incluyen en su proceso de selección. Los resultados muestran la carencia de elementos que son necesarios para el buen funcionamiento de la empresa, sin embargo, se refleja un potencial de oportunidades que podrían ser la pauta para emprender acciones de mejora en la organización las cuales sean la base para la implementación de un sistema de gestión de recursos humanos en la misma.

Con lo mencionado anteriormente y de acuerdo a los resultados obtenidos, se plantean las siguientes recomendaciones:

- 🚦 Crear un área específica que se encargue de la gestión de recursos humanos, de tal manera que pueda estar enfocada exclusivamente a los procesos de reclutamiento, selección, inducción, evaluación del desempeño y capacitación y desarrollo, de tal forma que al desarrollar y administrar

políticas, programas o procedimientos se vea reflejado en una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo para beneficio de la organización y los trabajadores.

-  Promover la promoción laboral en la institución, esto con la finalidad de motivar a los trabajadores a aspirar a puestos más altos y que permita generar expectativas entre los trabajadores sin tener que acudir necesariamente al mercado externo, con la ventaja de que si el puesto se cubre con un candidato que ya formaba parte de la compañía, su proceso de adaptación será menor y se promoverá el desarrollo de su carrera profesional.
-  Implementar la aplicación de exámenes psicométricos y de conocimientos generales necesarios para el desarrollo de sus funciones, a fin de comprobar que los candidatos cuentan con las aptitudes, conocimientos y experiencia laboral que requiere el puesto, de tal forma que tengan un mejor desempeño y alcancen los objetivos que se buscan en cada puesto. Asimismo, se pueden implementar otros filtros adicionales como pueden ser exámenes médicos si se requiere cierto tipo de condición física y exámenes socio-económicos si el puesto a cubrir conlleva el manejo de bienes o dinero dentro de la empresa.
-  Establecer programas de capacitación incluyentes con todo el personal con la finalidad de cambiar la actitud de las personas creando un clima más satisfactorio entre los empleados aumentando su motivación, de tal manera que el personal pueda responder de manera efectiva a las distintas necesidades institucionales, desde la operatividad de sus funciones en el cargo que ocupa hasta conocimientos más generales, beneficiando a la organización al crear en el empleado un compromiso y una responsabilidad institucional que se traduce en un mejor desempeño laboral.

BIBLIOGRAFÍA.

- Cámara Nacional de la Industria Farmacéutica. (n.d.). *Investigación y desarrollo*. Retrieved 05 de Dic de 2013 from CANIFARMA: canifarma.org.mx
- Calderon , G., & Serna, H. (2009). Relaciones entre Recursos Humanos y Cultura Organizacional. Un estudio empírico. *Acta Colombiana de Psicología* , 12 (2), 97-114.
- Llanos, J. (2005). *Integración de Recursos Humanos*. México D.F.: Trillas.
- Carmines, E., & R., Z. (1979). *Reliability and Validity Assesment, Quantitative Applications in the Social Sciences*. Beverly Hills, EU: Sage Publications University Paper.
- Carrasco, J., & Rubio, A. (2007). Análisis de las prácticas de Recursos Humanos en las PyMEs familiares de éxito. *Revista de Empresa* , 20-35.
- Carvajal-Carrascal, G. (2012). Medición de fenómenos de Enfermería: el reto de validez y confiabilidad en la investigación cuantitativa. *Redalyc* , 12 (1), 5-7.
- Castillo, M., & Aguilar Pastor, E. (2003). *Dirección de recursos humanos. Un enfoque estratégico*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Cazau, P. (Marzo de 2006). *Introducción a la investigación en ciencias sociales*. From Red de psicología online: www.galeon.com/pcazau
- Licenciatura en RR.HH. Universidad de Champagnat. (26 de 06 de 2002). *Gestiopolis*. From Capacitación y desarrollo profesional de personal: <http://www.gestiopolis.com/capacitación-y-desarrollo-profesional-de-personal/>
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de recursos humanos* (Segunda edición ed.). Bogotá, Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano* (Tercer Edición ed.). México, México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración* (7a ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Recursos humanos: O capital humano das organizacoes*. Sao Paulo, Brasil: Atlas.
- Cochran, W. (1980). *Técnicas de Muestreo*. México, México: Compañía Editora Continental, S.A.

- Consulta mitofsky*. (2013). From <http://consulta.mx/web/index.php/estudios-e-investigaciones/tamano-de-muestra>
- Coulter, R. (2000). *Administración* (Sexta ed.). México: Prentice Hall.
- Chruden, & Sherman. (1987). *Administración de personal*. South-Western Publishing.
- Cuesta, A. (1999). *Tecnología de gestión de recursos humanos*. La Habana, Cuba: Academia.
- Lundgren, E. (1974). *Organizational Management: Systems and Process*. Joanna Cotler Books.
- Allaire, Y., & Firsirotu, M. (1984). Theories of Organizational Culture. *Organization Studies*, 5 (3), 193-226.
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. México: Granica.
- Alhama, R., Alonso, F., & Martínez, T. (2005). *Dimensión social de la empresa*. Ciudad de la Habana: Ciencias Sociales.
- Abrahamson, M. (1983). *Social research methods*. Englewood cliffs. N.J.: Prentice Hall.
- Ander-Egg, E. (1995). *Técnicas de Investigación Social*. Buenos Aires: Lumen.
- Aracil, J., & Gordillo, F. (1997). *Introducción a la dinámica de sistemas*. Madrid: Alianza.
- Arias Galicia, L., & Espinosa, V. (2004). *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*. México: Trillas.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación: introducción a la metodología*. (5ª ed.). Caracas, Venezuela: Episteme.
- Armstrong, C., & Shimizu, K. (06 de 2007). A review of approaches to empirical research on the resources-based view of the firm. *Journal of Management*, 33 (6), pp. 959-986.
- Baños, J., Fernández, S., & Bosch, F. (2007). *El nacimiento de la industria farmacéutica*. Barcelona: Ann Med.
- Barrantes, R. (2005). *Investigación un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo y cuantitativo*. Costa Rica, Costa Rica: EUNED.
- Belén, E., & Delgado, S. (2008). *Recursos humanos*. España: Paraninfo S.A.
- Beer, M., & et. al. (1989). *Gestión de los recursos humanos*. España: Ministerio del trabajo.
- Bernal, C. (2000). *Metodología de la Investigación para administración y economía*. Bogotá, Colombia: Prentice Hall.

- Bohlander , G., & Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. México, D.F., México: Cengage Learning.
- Bohrnstedt, G. (1976). *Evaluación de la confiabilidad y validez en la medición de actitudes*. México: Trillas.
- Brewster, C. (1995). Towards an European model of human resource management. *Journal of International Business Studies* , 26 (1), pp. 1-22.
- Briones, G. (1995). *Métodos y Técnicas de Investigación*. Bogotá, Colombia: Trillas.
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones*. (Trillas, Ed.) México, México.
- Brunet, I., & Alarcon, A. (2007). Calidad y Recursos Humanos del Sector Hotelero en Cataluña. *Revista Internacional de Sociología* , 65 (47), 73-98.
- Dávila , A., & Elvira. (2009). La Cara de los Recursos Humanos en América Latina. 1-2.
- Dankhe, G.I. en Fernández Collado, I. (1989). *La comunicación Humana. Ciencia social*. México, México: McGraw Hill.
- Davenport, T. (2006). *Capital humano. Creando ventajas competitivas a través de las personas*. Barcelona, España: Deusto.
- De Censo, D., & Robbins, S. (2001). *Administración de recursos humanos*. México, México: Limusa.
- De Ansorena, A. (2005). *Pasos para la selección de personal*. Paidós.
- De Welsch, Hilton, & Gordon. (1990). *El Proceso Administrativo*. México, México: Prentice Hall.
- Deshpandé, R., & Webster, F. (2009). Organizational Culture and Marketing: Defining the research agenda. *Journal of Marketing* , 53 (1), 3-15.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. México: Pearson Education.
- Dessler, G. (1997). *Human resource management*. Upper saddle river, NJ: Prentice hall.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque latinoamericano*. Prentice Hall.
- Díaz Díaz, C. *La administración de personal*. Lima, Perú: San Marcos.
- F. Mee, J. (1958). *Personnel handbook*. Nueva York, USA: Ronald press.
- Feigembaun, A. (1991). *Key Systems Activities for Total Quality Control*. Estados Unidos: McGraw Hill.
- Feigenbaum, A. (1991). *Definiting the Total Quality System* (3ª ed.). McGraw Hill.

- Finch Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. Pearson Educación.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: an introduction to theory and research*. Wesley: Reading, Mass.
- French, W. (1969). *Organization development: objectives, assumptions and strategies*. California, E.U.
- Gama Bernal, E. (1985). *Bases para el análisis de puestos*. México: El manual moderno.
- Gómez Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2005). *Gestión de recursos humanos*. España: Pearson educación S.A.
- Gómez Serna, H., Álvarez Giraldo, C., & Calderón Hernández, G. (2012). Condiciones de Causalidad entre la Gestión de los Recursos Humanos y la Cultura Organizacional. *Acta Colombiana de Psicología*, 15 (2), 119-134.
- Gómez, L., & Otros. (2008). *Gestión de recursos humanos*. España: Pearson-prentice hall S.A.
- Guth, A. (1994). *Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos*. México: Trillas.
- Harper, & Lynch. (1992). *Estrategia empresarial*. Buenos Aires: El ateneo.
- Hitt, M. (2006). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Howell, W. (1979). *Psicología industrial y organizacional. Sus elementos esenciales*. México: El manual moderno.
- Jiménez, P. (2009). *La retribución*. España: Esic.
- Johnson, R., & Kubie, P. (2005). *Estadística Elemental, lo Esencial* (3ª ed.). México: Thomson.
- Johnson, R., & Kubie, P. (2007). *Estadística Elemental, lo esencial* (3a ed.). Thomson.
- Kanahuati, G. (18 de 09 de 2013). Recursos Humanos y Cambio Estratégico Empresarial. *Forbes México*, 1.
- Kerlinger, F. (1983). *Investigación del Comportamiento. Técnicas y Metodología* (2ª Edición ed.). México, México: Interamericana.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2003). *Elementos de administración. Enfoque internacional*. (Sexta ed.). México: McGraw-Hill.
- McEvoy, G. (1984). Small business personnel practices. *Journal of small business management*, 1-8.
- McGuigan, F. (1983). *Psicología experimental: Enfoque metodológico*. Trillas.

- M. Ivancevich, J. (2007). *Human resource management*.
- Maristany, J. (2000). *Administración de recursos humanos*. Buenos Aires, Argentina: Prentice Hall.
- Mathis, R., & Jackson, J. (2003). *Fundamentos de administración de recursos humanos. Perspectivas esenciales*. (2da edición ed.). México, México: Thomson Learning.
- Mercado, S. (2003). *Administración aplicada, teoría y práctica*. México: Limusa.
- Mertens, L. (1996). *Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelo*. Montevideo, Cinterfor.
- Milkovich, G., & Boudreau, J. (1994). *El desarrollo de carrera*. México: Trillas.
- Miguel Guzman, M., Pérez Campdesuñer, R., & Noda Hernández, M. (2010). ¿Qué es la planeación de Recursos Humanos? *Redalyc* (2), 1-10.
- Montes, M., & González, P. (2006). *Selección de personal: la búsqueda del candidato adecuado*. España: Ideas propias.
- Mora, C., & Otros. (1996). *Administración de Recursos Humanos*. México.
- Ortiz, F. (2005). *Metodología de la investigación*. México, México: Limosa.
- Orue, E. (2004). *Sistemas de valoración de puestos. Manual de valoración de puestos y calificación de méritos*. España: Deusto.
- Pérez Serrano, G. (2005). *Investigación Cualitativa. Retos e Interrogantes*. Madrid, España: La Muralla S.A.
- Pérez Serrano, G. (1998). *Investigación cualitativa: retos e interrogantes*. Madrid, España: La Muralla.
- Pino, M., Sánchez, M., & Pino, M. (2008). *Recursos Humanos*. Madrid, España: Editex S.A.
- Ponce, O. (1998). *Redacción de informes de investigación*. Hato Rey: Publicaciones puertorriqueñas editores.
- Porret, G. (2010). *Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. México: Esic.
- Pozo Navarro, F. (1976). *La Dirección por Sistemas*. Caracas, Venezuela: Laboratorio ejecutivo.
- Puig, N. (2004). Redes empresariales de oportunidad en la España del siglo XX: el caso de la industria químico-farmacéutica. *Historia empresarial*, 178-88.
- Robbins, S., & Coulter, M. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall.

- Rodríguez , V. (2007). *Administración moderna de personal*. México: Cengage learning.
- Rodríguez Nozal, R., & González Bueno, A. (2005). *Entre el arte y la técnica. Los orígenes de la fabricación industrial del medicamento*. Madrid: CSIC.
- Rodríguez Valencia, J. *Administración moderna de personal*.
- Rojas Soriano, R. (2004). *El proceso de investigación científica*. México, México: Trillas.
- Rue, L., & Byars, L. (1985). *Administración teoría y aplicaciones*. México: Alfa Omega.
- Rusque, A. (2003). *De la diversidad a la unidad en la investigación cualitativa* . Caracas: Vadell Hermanos.
- Scheaffer , R., Mendenhall , W., & Ott, L. (1986). *Elementos de Muestreo*. México, D.F., México: Grupo Editorial Iberoamericano S.A. de C.V.
- Schein , E. (1988). *La Cultura Empresarial y el Liderazgo*. Barcelona, España: Plaza y Janés.
- Sánchez, F. (1993). *Técnicas de administración de recursos humanos*. México: Limusa.
- Sabina, C. (1992). *El Proceso de Investigación*. Caracas, Venezuela: PANAPO.
- Sabino, C. (1993). *Como hacer una Tesis* (2ª ed.). Caracas, Venezuela: PANAPO. Ed. Epistema.
- Sampieri, R., Collado, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ª Edición ed.). México: McGraw Hill.
- Santiz Santiz, M. I. (5 de 08 de 2013). *Gestiopolis*. From Importancia de la inducción de personal en las empresas: <http://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-induccion-de-personal-en-las-empresas>
- Sastre, M., & Aguilar, E. (2003). *Dirección de recursos humanos. Un enfoque estratégico*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Secretaría de Salud. (n.d.). *DS Farmacéutica*. Retrieved 16 de Abril de 2015 from <http://www.portal.salud.gob.mx>
- Serna Gómez, H., Álvarez Giraldo, C., & Calderon Hernández, G. Condiciones de Causalidad entre la Gestión de los Recursos Humanos y la Cultura Organizacional. *Acta Colombiana de Psicología* , 15 (2), 119-134.
- Shamil, N. (2001). *People & organizational management in construction*. Londres: Thomas Telford.
- Sikula, A. (1993). *Administración de personal*. México: Limusa Willey.
- Spiegel, M. (1991). *Introducción a la Estadística*. McGraw Hill.

- Stevens. (1951). *Mathematics, measurement and psychophysics*. En S.S. Stevens . Nueva York: Wiley, 1-30: Handbook of Experimental Psychology.
- Stoner, J., & Wankel, C. (1990). *Administración*. México, México: Prentice-Hall.
- Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert , D. (1996). *Administración* (Sexta ed.). México: Pearson Educación.
- Tamayo y Tamayo, M. (1998). *El proceso de la investigación científica*. México|: Limusa.
- Tapanés, S. (2006). Evaluación del desempeño de los trabajadores. pp. 2-4.
- Terry, G., & Franklin, S. *Principios de Administración*. México: Cecsca.
- Thompson, J. (1967). *Organizations in action*. New York, EU: McGraw Hill.
- Trochim, W. (2005). *Research Methods: The Concise Knowledge Base*. E.U.: Atomic Dog Publishing.
- Ulrich, D. (21 de 11 de 2013). El Mundo de los Recursos Humanos desde la Óptica de un Líder. *Learning review* , 1-6.
- Valverde , M., González , F., Flores , B., & Chagolla, M. (2004). *La gestión de los recursos humanos: enfoques para México*. Morelia: FEGOSA.
- Varela, J. (2006). *Administración de la compensación; sueldos, salarios y prestaciones*. México: Pearson Education.
- Wayne, R., Mondy y Noe, & M., R. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. México: Prentice-Hall.
- Werther, W., & Davis, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos* (5ª ed.). México, México.
- Wright, P., & McMahan, G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management* (18), pp. 295-320.
- Wright, P., Dunfort, B., & Snell, S. (2001). Human resources and the resource base view of the firm. *Journal of Management* , 27, pp. 701-721.
- Yeung, A., Brockbank, J., & Ulrich, D. (1991). Organizational Culture and Human Resources Practices: an empirical assesment. *Research in Organizational Change and Development* (5), 59-82.
- Zamutto, R., & Krakower, J. (1991). Quantitative and Qualitative Studies of Organizational Culture. *Research in Organizational Change and Development* , 5, 83-114.

ANEXOS

UMSNH

**INSTRUMENTO PARA EVALUAR EL EFECTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE
UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS. CASO: Clínica de
Enfermedades Crónicas y de Procedimientos Especiales S.C.**

Estimado colaborador:

El presente cuestionario tiene como finalidad obtener información, que tendrá como único fin aportar datos que contribuyan a la realización del trabajo de tesis final de la Maestría en Administración, y cuyo objetivo es conocer el efecto que tendría la implementación de un sistema de gestión de recursos humanos en tu lugar de trabajo.

Las respuestas que proporciones en el presente cuestionario son totalmente anónimas y en estricta reserva, los datos tendrán únicamente tratamiento estadístico para efectos de la presente tesis, por lo que te pido contestes adecuadamente y con sinceridad las respuestas.

De antemano muchas gracias por tu colaboración.

Instrucciones: Lee atentamente los reactivos Indica tu respuesta marcando una "x" en el cuadro que mejor corresponda a tu situación	
DATOS GENERALES	
GÉNERO	1. () Masculino 2. () Femenino
NIVEL QUE OCUPA EN LA ORGANIZACIÓN	N1 () Dirección N2 () Gerencia N3 () Coordinación N4 () Responsables N5 () auxiliares
TIEMPO EN EL EMPLEO	1. () 0 a 3 años 2. () 4 a 7 años 3. () 8 a 11 años 4. () 11 años en adelante

AREA DE DESEMPEÑO	1. () Administración 2. () Bioequivalencia 3. () Unidad Analítica 4. () Investigación Clínica	
TIPO DE CONTRATO	1. () Planta 2. () Eventual	
REACTIVOS		
PREGUNTA	AMPLITUD DEL ÍNDICE	RESPUESTA
1. Me entere de la vacante por medio de un proceso interno.	Si No	2 () 1 ()
2. Las vacantes internas se dan a conocer a los miembros de la organización para aspirar a la misma.	Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca	5 () 4 () 3 () 2 () 1 ()
3. El medio por el cual me enteré de la vacante es.	Anuncio en Periódico Bolsa de trabajo Redes sociales Agencia de empleo Otros	5 () 4 () 3 () 2 () 1 ()
5. Son comprensibles los requisitos solicitados para ocupar la vacante.	Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca	5 () 4 () 3 () 2 () 1 ()
6. Me requirieron solicitud de empleo antes de ingresar.	Sí No	2 () 1 ()

7. Me requirieron acta de nacimiento previo a mi ingreso.	Sí	2 ()
	No	1 ()
8. Me requirieron currículum vitae antes de ingresar.	Sí	2 ()
	No	1 ()
9. Me requirieron documentación comprobatoria de mi profesión previo a mi ingreso.	Sí	2 ()
	No	1 ()
10. Me aplicaron examen de conocimientos previo a mi ingreso.	Sí	2 ()
	No	1 ()
11. Me aplicaron prueba psicométrica previo a mi ingreso.	Sí	2 ()
	No	1 ()
12. Me entrevistaron previo a mi ingreso.	Sí	2 ()
	No	1 ()
13. Me solicitaron examen médico previo al ingreso en esta institución.	Sí	2 ()
	No	1 ()
14. Me dieron a firmar un contrato de prestación de servicios.	Sí	2 ()
	No	1 ()
15. Existe un documento en donde se detallan los requisitos personales exigidos para llevar a cabo las tareas de mi puesto.	Sí	2 ()
	No	1 ()
16. ¿En qué porcentaje cumple con los requisitos solicitados?	100 %	5 ()
	80 %	4 ()
	60 %	3 ()
	40 %	2 ()
	20 %	1 ()
17. ¿Existe algún documento en donde se describan las responsabilidades y	Sí	2 ()

deberes inherentes a su puesto en la institución?	No	1 ()
18. Conoce claramente las funciones de su puesto.	Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca	5 () 4 () 3 () 2 () 1 ()
19. Conozco claramente el organigrama de la organización, es decir, quienes son los directores, que personal conforma cada área, etc.	Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca	5 () 4 () 3 () 2 () 1 ()
20. Conozco claramente las funciones generales que desempeña cada departamento.	Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca	5 () 4 () 3 () 2 () 1 ()
21. Identifico mi puesto dentro del organigrama.	Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca	5 () 4 () 3 () 2 () 1 ()
22. Conozco claramente las políticas de la organización.	Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca	5 () 4 () 3 () 2 () 1 ()

23. Conozco claramente los objetivos de la organización.	Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca	5 () 4 () 3 () 2 () 1 ()
24. Conozco claramente la misión y visión de la organización.	Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca	5 () 4 () 3 () 2 () 1 ()
25. Conozco claramente los valores organizacionales de la institución	Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca	5 () 4 () 3 () 2 () 1 ()
26. Mi puesto contribuye con mis objetivos personales.	Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca	5 () 4 () 3 () 2 () 1 ()
27. Conozco claramente los servicios que presta la organización.	Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca	5 () 4 () 3 () 2 () 1 ()
28. Conozco la existencia de un manual de organización.	Siempre	5 ()

	Casi siempre	4 ()
	A veces	3 ()
	Casi nunca	2 ()
	Nunca	1 ()
29. Conozco la existencia de un manual de inducción	Siempre	5 ()
	Casi siempre	4 ()
	A veces	3 ()
	Casi nunca	2 ()
	Nunca	1 ()
30. Conozco la existencia de un manual de procedimientos	Siempre	5 ()
	Casi siempre	4 ()
	A veces	3 ()
	Casi nunca	2 ()
	Nunca	1 ()
31. He leído los manuales de la institución.	Siempre	5 ()
	Casi siempre	4 ()
	A veces	3 ()
	Casi nunca	2 ()
	Nunca	1 ()
32. Conozco la existencia de instructivos en la organización.	Siempre	5 ()
	Casi siempre	4 ()
	A veces	3 ()
	Casi nunca	2 ()
	Nunca	1 ()
33. Conozco las disposiciones reglamentarias que rigen a la institución.	Siempre	5 ()
	Casi siempre	4 ()

	A veces	3 ()
	Casi nunca	2 ()
	Nunca	1 ()
34. Considero justa la retribución que percibo por el desempeño de mi trabajo.	Siempre	5 ()
	Casi siempre	4 ()
	A veces	3 ()
	Casi nunca	2 ()
	Nunca	1 ()
35. La carga de trabajo se distribuye equitativamente entre el personal	Siempre	5 ()
	Casi siempre	4 ()
	A veces	3 ()
	Casi nunca	2 ()
	Nunca	1 ()
36. Existe cooperación entre los miembros de la organización.	Siempre	5 ()
	Casi siempre	4 ()
	A veces	3 ()
	Casi nunca	2 ()
	Nunca	1 ()
37. Me siento comprometida/o con los objetivos de la institución.	Siempre	5 ()
	Casi siempre	4 ()
	A veces	3 ()
	Casi nunca	2 ()
	Nunca	1 ()
38. Si te empeñas, puedes subir de nivel de puesto	Siempre	5 ()
	Casi siempre	4 ()
	A veces	3 ()

	Casi nunca	2 ()
	Nunca	1 ()
39. Se realizan evaluaciones entre el personal y directivos de la empresa.	Siempre	5 ()
	Casi siempre	4 ()
	A veces	3 ()
	Casi nunca	2 ()
	Nunca	1 ()
40. Los resultados de las evaluaciones se nos dan a conocer a los miembros de la institución.	Siempre	5 ()
	Casi siempre	4 ()
	A veces	3 ()
	Casi nunca	2 ()
	Nunca	1 ()
41. Considero comprensibles los cuestionarios de evaluación.	Siempre	5 ()
	Casi siempre	4 ()
	A veces	3 ()
	Casi nunca	2 ()
	Nunca	1 ()
42. Considero útiles los cuestionarios aplicados para la evaluación de personal.	Siempre	5 ()
	Casi siempre	4 ()
	A veces	3 ()
	Casi nunca	2 ()
	Nunca	1 ()
43. Considero que ha tenido alguna repercusión en mi desempeño el resultado de las evaluaciones.	Siempre	5 ()
	Casi siempre	4 ()
	A veces	3 ()
	Casi nunca	2 ()

	Nunca	1 ()
44. Considero que ha tenido alguna repercusión en mi salario el resultado de las evaluaciones.	Siempre	5 ()
	Casi siempre	4 ()
	A veces	3 ()
	Casi nunca	2 ()
	Nunca	1 ()
45. Considera que la organización reconoce el trabajo bien realizado de los trabajadores.	Siempre	5 ()
	Casi siempre	4 ()
	A veces	3 ()
	Casi nunca	2 ()
	Nunca	1 ()
46. ¿Existe algún sistema de recompensas o incentivos para motivar a los trabajadores?	Siempre	5 ()
	Casi siempre	4 ()
	A veces	3 ()
	Casi nunca	2 ()
	Nunca	1 ()
47. Existen programas de capacitación dentro de la organización.	Siempre	5 ()
	Casi siempre	4 ()
	A veces	3 ()
	Casi nunca	2 ()
	Nunca	1 ()
48. Los programas de capacitación están alineados con los objetivos que persigue la empresa.	Siempre	5 ()
	Casi siempre	4 ()
	A veces	3 ()
	Casi nunca	2 ()
	Nunca	1 ()

49. La capacitación que se proporciona es suficiente para desarrollar correctamente mi trabajo.	Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca	5 () 4 () 3 () 2 () 1 ()
50. La capacitación proporcionada ha incrementado la productividad en la empresa	Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca	5 () 4 () 3 () 2 () 1 ()
51. La capacitación proporcionada ha incrementado la calidad en los servicios prestados.	Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca	5 () 4 () 3 () 2 () 1 ()
52. La organización fomenta el desarrollo del personal.	Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca	5 () 4 () 3 () 2 () 1 ()