



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA

***SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y
ESTUDIOS DE POSGRADO***

**“PROPUESTA DE PLAN DE ADMINISTRACIÓN DE
RECURSOS HUMANOS PARA UNA EMPRESA
DE PRODUCTOS QUÍMICOS PROVEEDORA DE LA
INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN LA CIUDAD
DE PUEBLA.”**

DIRECTORA:

Rosa María Medina Hernández

TESIS

Para Obtener el Grado de
Maestro en Administración.

PRESENTA:

Miguel Alejandro Solís Cholula

Puebla, Pue. Febrero 2017

M.A. JOSÉ FRANCISCO TENORIO MARTÍNEZ
Director de la Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Presente

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Directora** de la tesis denominada: **“PROPUESTA DE PLAN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA UNA EMPRESA DE PRODUCTOS QUÍMICOS PROVEEDORA DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN LA CIUDAD DE PUEBLA”**, elaborada por el alumno de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

MIGUEL ALEJANDRO SOLIS CHOLULA

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 03 de marzo de 2017

M.A. ROSA MARÍA MEDINA HERNÁNDEZ



M.A. JOSÉ FRANCISCO TENORIO MARTÍNEZ
Director de la Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora Metodológica** de la tesis denominada: **“PROPUESTA DE PLAN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA UNA EMPRESA DE PRODUCTOS QUÍMICOS PROVEEDORA DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN LA CIUDAD DE PUEBLA”**, elaborada por el alumno de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

MIGUEL ALEJANDRO SOLIS CHOLULA

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 02 de marzo de 2017


DRA. BLANCA HORTENCIA MORALES VAZQUEZ



M.A. JOSÉ FRANCISCO TENORIO MARTÍNEZ
Director de la Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Presente

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora temática** de la tesis denominada: **“PROPUESTA DE PLAN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA UNA EMPRESA DE PRODUCTOS QUÍMICOS PROVEEDORA DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN LA CIUDAD DE PUEBLA”**, elaborada por el alumno de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

MIGUEL ALEJANDRO SOLIS CHOLULA

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE

H. Puebla de Z., a 03 de marzo de 2017


M.D.U RUFINA GEORGINA HERNÁNDEZ CONTRERAS



M.A. JOSÉ FRANCISCO TENORIO MARTÍNEZ
Director de la Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Lectora** de la tesis denominada **“PROPUESTA DE PLAN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA UNA EMPRESA DE PRODUCTOS QUÍMICOS PROVEEDORA DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN LA CIUDAD DE PUEBLA”**, elaborada por el alumno de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

MIGUEL ALEJANDRO SOLIS CHOLULA

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 02 de marzo de 2017


DRA. MARÍA DEL CARMEN DELFINA DOMÍNGUEZ RÍOS





BUAP

Oficio No. FCP-SIEP/009/17
Asunto: Digitalización de Tesis

C. MIGUEL ALEJANDRO SOLÍS CHOLULA

PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la tesis denominada **“PROPUESTA DE PLAN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA UNA EMPRESA DE PRODUCTOS QUÍMICOS PROVEEDORA DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN LA CIUDAD DE PUEBLA”**, a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de **MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**.

Sin más por el momento, quedo de ustedes.

ATENTAMENTE

“Pensar Bien, Para Vivir Mejor”

H. Puebla de Z., 03 de marzo de 2017

M.A. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ

Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad
de Contaduría
Pública

Blvd. Valsequillo 70,
Col. Universidades,
Ciudad Universitaria,
Puebla, Pue. C.P. 72570
01 (222) 229 55 00 Ext. 5552

c.c.p. SIEP
ECA

CONTENIDO

TÍTULO.....	i
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	i
II. JUSTIFICACIÓN.....	iii
III. OBJETIVOS	iv
a) Objetivo General.....	iv
b) Objetivos Específicos.....	v
IV. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	v
V. HIPÓTESIS	vi
VI. VARIABLES.....	vi
a) Variable Independiente.....	vi
b) Variables Dependientes	vi
VII. DISEÑO METODOLÓGICO	vii
VIII. ALCANCES Y LIMITACIONES	vii
CAPÍTULO 1 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	1
1.1. Administración de Recursos Humanos en el Mundo.....	1
1.1.1 Edad Media.....	2
1.1.2. Revolución Industrial.....	2
1.2. Administración de Recursos Humanos en Latinoamérica	3
1.3. Administración de Recursos Humanos en México.....	6
CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO	7
2.1 Conceptos de Administración de Recursos Humanos.....	7
2.1.1 Enfoque de Taylor	7
2.1.2 Enfoque de Fayol.....	8
2.1.3 Enfoque de Elton Mayo	8
2.1.4 Enfoque de Maslow.....	8
2.2 ¿Cómo funciona la Administración de Recursos Humanos?.....	10
2.3 Sistema de Administración de Recursos Humanos de Idalberto Chiavenato	11
2.3.1 Estructura Organizacional.....	14
2.3.2 Políticas de Recursos Humanos	16

2.3.3	Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.....	16
2.3.4	Procesos de la Administración de Recursos Humanos (Subsistemas).....	17
2.3.5	Subsistema de Integración.....	19
2.3.6	Subsistema de Organización.....	29
2.3.7	Subsistema de Retención	37
2.3.8	Subsistema de Desarrollo	44
2.3.9	Subsistema de Auditoría.....	49
2.4	Modelo de Administración de Recursos Humanos de Werther y Davis	51
2.5	Derecho Laboral en México	54
2.6	Subcontratación en México (Outsourcing)	56
2.7	Estrategias para Retener al Personal	57
CAPÍTULO 3 UNIDAD DE ANÁLISIS: Henkel Mexicana.....		60
3.1	Historia	60
3.2	Henkel Mexicana	60
3.2.1	Organización Henkel Mexicana.....	61
3.2.2	Visión	63
3.2.3	Nuestros Valores	63
3.2.4	Henkel Mexicana como Proveedor de la Industria Automotriz en Puebla ..	64
3.2.5	Henkel y el Outsourcing: Human Development.....	66
CAPÍTULO 4 INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....		68
4.1	Tipo de Investigación	68
4.2	Descripción del Instrumento de Medición.....	69
4.3	Población	70
4.4	Muestra	70
4.5	Pilotaje.....	72
4.6	Aplicación del Instrumento de Medición	73
CAPÍTULO 5 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....		74
5.1	Liderazgo	75
5.2	Comunicación	81
5.3	Condiciones de Trabajo.....	87

5.4	Ambiente Laboral	92
5.5	Descripción y Análisis de Puestos	97
5.6	Capacitación.....	101
5.7	Estabilidad Laboral.....	107
5.8	Motivación.....	113
5.9	Selección y Desarrollo de Personal.....	118
5.10	Comentarios Abiertos de los Trabajadores (Pregunta 46).....	120
5.11	Matriz de Sistematización	122
5.12	Comprobación de Hipótesis.....	126
CAPÍTULO 6 HACIA UNA PROPUESTA		127
6.1	Propuesta de plan de Administración de Recursos Humanos de Henkel Mexicana en la Industria Automotriz en la Ciudad de Puebla.....	127
6.1.1	Objetivo	127
6.1.2	Áreas de Oportunidad y Cómo Aprovecharlas	127
6.1.3	Organigrama.....	134
6.1.4	Políticas de Recursos Humanos	135
6.1.5	Guía de Acción.....	137
CONCLUSIONES.....		140
CONSIDERACIONES FINALES		142
REFERENCIAS		143

TÍTULO

“Propuesta de Plan de Administración de Recursos Humanos para una Empresa de Productos Químicos Proveedor de la Industria Automotriz en la Ciudad de Puebla.”

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

De manera global se han experimentado cambios en la forma en que se estructuran las organizaciones, debido a los desafíos económicos que se han presentado a lo largo de la historia; “El grado en que un país logre sobrevivir y prosperar en esta nueva economía global depende por completo de la manera en que funcionen sus organizaciones públicas y privadas” (B. Werther & Davis, 2000). Esta afirmación nos señala que, desde hace algunos años, las empresas se han convertido en un factor muy importante para las sociedades a nivel mundial, al grado de ser un indicador del bienestar de un país, ya que son las encargadas del funcionamiento económico mediante la producción, venta y compra de bienes y al mismo tiempo se encargan de emplear a los integrantes de la sociedad.

Es tal la importancia de las organizaciones en la actualidad que algunos autores opinan que se han vuelto un detonante para el mejoramiento del nivel de vida de la población. (B. Werther & Davis, 2000) Ya que son consideradas productoras de bienestar para la sociedad.

Si contraponemos la importancia de las organizaciones en la vida de las personas y los retos económicos que enfrentan todos los países, en especial México, podemos inferir que es necesario que las relaciones entre las empresas y las personas sean relaciones de ganar-ganar, en donde tanto las organizaciones

como las personas se beneficien y alcancen un bien común, he ahí en donde reside la importancia de la administración de los recursos humanos.

“El propósito de la administración de los recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización.” (B. Werther & Davis, 2000) El objetivo de la administración de personal es brindar a las organizaciones el mejor y más preparado recurso humano, con el objetivo de crear una empresa rentable y productiva. Para lograr esto, el departamento de recursos humanos se encarga de atraer a personal calificado, capacitarlo, desarrollarlo y darle un plan de vida dentro de la organización mediante la creación un plan de recursos humanos.

La planeación de recursos humanos es una etapa de la administración de recursos humanos en donde una empresa identifica y proyecta sus necesidades de personal partiendo de un análisis de su situación actual; en este plan se contemplan aspectos como el reclutamiento, selección, contratación retención, desarrollo y política salarial.

En México, la tendencia de los recursos humanos es disminuir los costos de la mano de obra, salarios, costos de capacitación, responsabilidades patronales, etc. Lo cual, ha llevado a que la mayoría de las empresas recurran a la subcontratación del personal para aliviar esa tensión.

La subcontratación es una relación entre empresas, en la cual una de ellas funge como la empresa contratante y otra como la empresa subcontratista. La empresa contratante no tiene una relación laboral con los empleados pero disfruta de sus servicios; mientras que la empresa subcontratista posee una relación laboral con los empleados pero no goza de los servicios de los mismos.

Ante esta situación, es común que las organizaciones omitan ciertos aspectos relevantes del área del factor humano. En ocasiones las empresas subcontratistas sólo se centran en atender las necesidades económicas y legales de las empresas contratantes y no en llevar a cabo una adecuada planeación de recursos humanos, lo cual genera un problema entre el personal y la empresa contratante.

Ese parece ser el caso de la empresa en que se centra nuestro estudio. Henkel Mexicana es una empresa dedicada a la manufactura de productos químicos, la cual hace uso de la subcontratación para brindar servicio técnico a una armadora automotriz en la ciudad de Puebla.

La empresa subcontratista de la cual hace uso Henkel Mexicana está enfocada solamente en la contratación del personal en el momento que dicho personal es requerido; descuidando al personal que se encuentra contratado y las demás responsabilidades de la administración de recursos humanos; situación que, del 2014 a la fecha, ha generado una alta rotación de personal, además de un clima laboral deficiente e inconformidad en los empleados respecto a su remuneración, al puesto que ocupan dentro de la empresa y a que existen muy pocas oportunidades de desarrollo dentro de la organización.

II. JUSTIFICACIÓN

Este trabajo de investigación será de gran trascendencia, pues permitirá fundamentar el área de oportunidad que posee Henkel Mexicana en el uso de una empresa subcontratista para administrar los recursos humanos en la ciudad de Puebla mediante la propuesta de un plan de recursos humanos.

Un plan de Recursos Humanos es un proceso que busca principalmente que las empresas tengan “el 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 alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.” (Martínez S. , 2004)

Es importante que los empleados subcontratados por Henkel Mexicana, más allá de cumplir con sus tareas y actividades, sean individuos que se sientan identificados con la organización y se desarrollen dentro de la misma; esto se puede lograr por medio de una estructurada administración de personal, considerando las aptitudes de los empleados, el clima laboral, compensaciones, etc. y a su vez tomando en cuenta los requerimientos de la empresa.

El implementar un plan de recursos humanos en Henkel Mexicana en Puebla beneficiaría a la empresa y los empleados. Por un lado, dicho plan permitiría controlar los gastos que genera el personal y se tendrían empleados mejor preparados y comprometidos con la empresa, lo cual disminuiría la rotación y las molestias del personal; y por el otro lado, los empleados se beneficiarían con el desarrollo organizacional, mejoraría el clima laboral, se sentirían parte de una empresa que los valora y cumplirían objetivos profesionales propios.

III. OBJETIVOS

a) Objetivo General

Identificar las áreas de oportunidad y proponer un plan de administración de recursos humanos en la empresa Henkel Mexicana en la ciudad de Puebla que minimice las renunciaciones, aumente la capacidad de la empresa para retener al personal y mejore el clima laboral de manera general.

b) Objetivos específicos

1. Indagar antecedentes de la administración de recursos humanos.
2. Investigar el panorama actual de la administración de recursos humanos en las empresas.
3. Identificar las estrategias más actuales utilizadas por las organizaciones en la administración del personal.
4. Describir la situación actual de Henkel Mexicana en Puebla en materia de recursos humanos.
5. Realizar un diagnóstico sobre la Administración de recursos humanos que utiliza Henkel Mexicana en la ciudad de Puebla.
6. Proponer un plan de recursos humanos para Henkel Mexicana en Puebla.

IV. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuáles son los antecedentes de la administración de recursos humanos?
2. ¿Cuál es el panorama actual de la administración de recursos humanos en las empresas?
3. ¿Cuáles son las estrategias más actuales que emplean las organizaciones para la administración de recursos humanos?
4. ¿Cuál es la situación actual de Henkel Mexicana en Puebla en materia de recursos humanos?

5. ¿Cómo es la Administración de recursos humanos que utiliza Henkel Mexicana en la ciudad de Puebla?
6. ¿De qué manera se puede optimizar la administración de recursos humanos en Henkel Mexicana en Puebla?

V. HIPÓTESIS

Suponemos que la implementación de un plan de administración recursos humanos en Henkel Mexicana en la ciudad de Puebla optimizará el desempeño de los recursos humanos con los que cuentan actualmente y podrán retener al personal por más tiempo.

VI. VARIABLES

a) Variable independiente

Plan de administración de recursos humanos.

b) Variables dependientes

Clima laboral.

Capacitación.

Remuneración.

Comunicación.

Retención del personal.

Contratación

VII. DISEÑO METODOLÓGICO

De acuerdo con Dr. Hernández Sampieri, el diseño metodológico es una etapa muy importante de cualquier investigación, ya que es el mapa con el cual éstas se guían.

En este caso, se realizará una investigación de tipo descriptiva porque se expondrá la situación actual de la empresa objeto de estudio; además será no experimental, ya que se establecerán las relaciones causa-efecto del problema que dio origen a esta investigación; y también será de campo, porque se recolectará y procesará la información directamente en donde se desarrolla el fenómeno.

Todo esto se realizará ocupando los métodos cualitativo, cuantitativo, inductivo y analógico. Cualitativo, ya que se describirán las características del fenómeno en cuestión. Cuantitativo, porque se expondrá por medio de cifras la situación actual de la empresa. Inductivo, porque partiremos de teorías administrativas para el estudio del caso. Y analógico, porque se encontrarán relaciones entre características del fenómeno para encontrar la solución del problema.

Asimismo, se apoyará de las técnicas de entrevista, encuesta y observación para recolectar información del lugar en donde se suscita el problema; además de la técnica documental, con la cual se reunirá información de diversos autores para integrar el marco teórico.

VIII. ALCANCES Y LIMITACIONES

Esta investigación pretende ser una propuesta de plan de recursos humanos aplicable para Henkel Mexicana en la ciudad de Puebla y servir de base para otras empresas proveedoras de la industria automotriz en la ciudad de Puebla, ya sea

que hagan o no uso de empresas subcontratistas, siempre y cuando las condiciones no cambien.

También puede ser útil para otras regiones donde Henkel Mexicana brinde servicios a industrias automotrices.

La limitación de esta investigación consiste en que sólo es aplicable para empresas de giro industrial que sean proveedoras de la industria automotriz.

CAPÍTULO 1 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En el presente capítulo se describirán brevemente los antecedentes de la administración de recursos humanos en el mundo, así como la administración de personal en Latinoamérica y México.

También revisaremos la legislación laboral y la definición de subcontratación en México y su fundamento legal.

1.1. Administración de Recursos Humanos en el mundo

Antes de empezar a desarrollar el contexto del tema principal de estudio, debemos definir a la Administración como un “proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que los individuos, trabajando en grupos de manera eficiente, alcancen objetivos seleccionados.” (Koontz & Weihrich, 2004) Si analizamos esta oración podemos decir que el objeto central de la Administración es el logro de objetivos mediante una estructurada orientación de los empleados y he ahí donde nace la administración de personal o de recursos humanos.

La Administración de recursos humanos “es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general” (Universidad José Carlos Mariategui, 2015).

La Administración de personal es una rama de la Administración que se encarga de ejecutar el proceso orientado a los empleados, en donde el objetivo final es proveer a la empresa de la fuerza laboral necesaria para llevar a cabo el proceso productivo, pero siempre tomando en cuenta que son personas y como

tal, involucran diversos factores personales, sociales, culturales y económicos principalmente.

Si queremos hablar del origen de la Administración de recursos humanos debemos remontarnos al antiguo Egipto, en donde arqueólogos han encontrado evidencia que señala que en aquella sociedad existió un sistema “coordinado y puesto en marcha como una máquina bien construida para un propósito especial bien definido y entendido. No se toleraban arbitrariedades en los agentes del estado, a pensar de que todo el sistema estaba basado en la fuerza y coacción y muy frecuentemente en la sola fuerza bruta” (Universidad José Carlos Mariategui, 2015). Este es el primer testimonio de la existencia de un modelo administrativo en donde se organizaba a un grupo de personas con un propósito en común e incluso se tenían reglas, con tratos inhumanos, pero reglas al fin.

1.1.1 Edad Media

Durante la edad media apareció el sistema feudal, el cual era una forma de organización en donde “Los señores feudales gestionan la tierra para el rey que se las entregó.” (Portillo, historialuniversal.com, 2010). Aquí podemos apreciar de manera más estructurada la administración de recursos humanos, puesto que los señores feudales eran encargados de los agricultores, quienes a su vez trabajaban la tierra a cambio de protección y un lugar para vivir. “Es precisamente a partir de ese momento histórico, cuando surge la necesidad de un sistema de personal; principalmente para la empresa privada.” (Universidad José Carlos Mariategui, 2015)

1.1.2.Revolución Industrial

Posteriormente La Revolución Industrial trajo consigo grandes adelantos que hicieron que la labor humana resultara cada vez más rentable, productiva y con un nivel mayor de mecanización, pero condujo también a condiciones de inseguridad, hacinamiento y profunda insatisfacción. (B. Werther & Davis, 2000). Este periodo

provocó un cambio radical en la sociedad, la gente empezó a migrar del campo a las ciudades en busca de un mejor nivel de vida, se generó una división de clases sociales, se impusieron jornadas laborales y salarios bajos. Todo esto trajo como consecuencia el desarrollo del capitalismo, la creación de monopolios, la estandarización de la forma de producción de manera automatizada y la creación de un incipiente mercado libre.

A finales del siglo XIX y comienzos del siglo XX “los principios de Taylor y Fayol pusieron las bases de la administración, a través de la coordinación, dirección y, por lo tanto, del mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo. El mismo Taylor viendo la importancia del área, creó las oficinas de selección.” (Universidad José Carlos Mariategui, 2015).

No sólo eso, Taylor y Fayol desarrollaron la división de las áreas funcionales de la organización, en donde la dirección y coordinación eran las áreas funcionales encargadas de seleccionar, dirigir, evaluar e integrar a los empleados e incluso se encargaban de especializarlos en sus tareas y actividades.

1.2. Administración de Recursos Humanos en Latinoamérica

Al hablar de la administración de recursos humanos en América Latina podemos remontarnos a la época prehispánica, en donde los dirigentes, más allá de gobernar un pueblo, debían inducir, motivar, reclutar, dirigir y controlar a la gente que los rodeaba para integrar sus sociedades o lograr propósitos. “Antes de la conquista española y portuguesa varias culturas indígenas habían establecido mecanismos que permitían resolver complejos problemas de recursos humanos para lograr determinadas metas.” (B. Werther & Davis, 2000)

La época colonial trajo consigo un cambio en la sociedad, ahora éstas se constituían en ciudades donde sus habitantes trabajaban para conseguir un mayor

beneficio económico que se reflejara en sus metrópolis. Su principal actividad económica era la minería y lo primordial era la acumulación de riqueza sin importar el medio; pero el acumular riquezas tenía un costo y ese costo comúnmente era el bienestar físico, mental y psicológico de los mineros. "Después de intentar la explotación de las minas con métodos basados exclusivamente en la fuerza, los administradores tuvieron que ir cediendo de manera gradual a la necesidad de tratar mejor a los trabajadores porque se hizo evidente que producirían más si contaban con mejores servicios y organización." (B. Werther & Davis, 2000)

Al mismo tiempo, la colonia trajo a Latinoamérica el tráfico marítimo con los países colonizadores. Los tripulantes de las embarcaciones eran sometidos a prácticas violentas e inhumanas con el objeto de transportar mercancías y llegar a su destino en el menor tiempo posible.

"Las políticas de personal de la época colonial hoy nos parecen especialmente injustas (y sin duda fueron atroces en muchas circunstancias), de muchas maneras lograron el objetivo de la sociedad de la época y de manera gradual fueron permitiendo la aparición de organizaciones más justas y mejor equilibradas." (B. Werther & Davis, 2000). No cabe duda de que la forma en que el personal era tratado durante el periodo colonial fue una forma equivocada de relacionarse con los trabajadores, pero no podemos negar que en su época fue funcional y sirvió como precedente para mejorar la forma en que se administra el personal hoy en día y del mismo modo, sentó las bases para la legislación laboral vigente.

La revolución industrial llegó a Latinoamérica hasta mediados del siglo XIX con la llegada del ferrocarril. En materia de recursos humanos se crearon los "departamentos de bienestar" (B. Werther & Davis, 2000) que fueron la primer área de una organización enfocada al personal; el objetivo de ese departamento

era proveer a los empleados de servicios médicos, vivienda y formación académica; no obstante, su propósito más importante era impedir la formación de sindicatos, lo cual provocó constantes fricciones entre trabajadores y empresas.

A principios del siglo XX se reforzó la atención hacia las necesidades de los empleados debido a que una serie de estudios puntualizó que “los objetivos de eficiencia que la administración científica habían postulado debían equilibrarse y dosificarse con base en las necesidades humanas.” (B. Werther & Davis, 2000) Ese fue el antecedente de las técnicas de administración de recursos humanos que conocemos hoy en día, porque se descubrió que al tomar en cuenta las necesidades de los integrantes de la organización aumentaba la eficiencia de la misma.

Los gobiernos latinoamericanos en la década 1930, debido a la gran depresión de 1929 y a la tendencia de las empresas a tener menos empleados y a continuar con el mismo ritmo de producción, empezaron a efectuar indemnizaciones por desempleo, a implementar el servicio de seguridad social para los trabajadores y a establecer una regulación salarial. “La mayor parte de seguros sociales en América Latina se establecieron durante esa década. En muchos casos la legislación de los distintos países se extendió a áreas antes no cubiertas, que incluyeron la prohibición del trabajo infantil y la jornada de 8 horas.” (B. Werther & Davis, 2000)

La segunda guerra mundial en Latinoamérica creó un efecto bilateral, por un lado obligó a las industrias a trabajar jornadas excesivas, en especial a las industrias bélicas, y por el otro lado, trajo factores positivos a las organizaciones latinoamericanas: “las técnicas de diseño y descripción de puestos y los estudios de tiempos y movimientos, entre muchos aspectos, se desarrollaron durante la segunda guerra mundial.” (B. Werther & Davis, 2000)

“La incorporación de la mujer latinoamericana al mundo de la educación y el trabajo se cuenta entre los fenómenos más significativos de los últimos años.” (B. Werther & Davis, 2000) Anteriormente, las mujeres fungían únicamente como trabajadoras del hogar o del campo, pero paulatinamente fueron ganando el lugar que les corresponde dentro de la sociedad y la economía, siendo hoy en día piezas fundamentales dentro de las organizaciones.

1.3. Administración de Recursos Humanos en México

Como pudimos ver en los apartados anteriores, los trabajadores a través de la historia han sufrido abusos por parte de sus empleadores, sin embargo, todo esos acontecimientos han propiciado el desarrollo de los recursos humanos.

México no fue la excepción en la tendencia global al abuso hacia los empleados. Desde la época prehispánica hasta principios del siglo XX, la clase trabajadora aceptaba cualquier tipo de trato y salario sin que el Estado pudiera intervenir para regular dicha situación.

En 1917, como efecto de la presión que ejercieron miles de obreros, el presidente Venustiano Carranza propuso el texto que debería contener el artículo 5° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en donde se prohibían algunas prácticas laborales comunes en aquella época; esto dio lugar a la creación del artículo 123° constitucional, mismo que está consagrado a la defensa de los derechos de los trabajadores y constituye el fundamento legal de la Ley Federal del trabajo.

La Administración de recursos humanos en México es todavía un campo poco desarrollado, en donde comúnmente los empleados no se ven favorecidos con oportunidades de progreso en su lugar de trabajo, e incluso no son promovidas de manera equitativa, lo cual ha producido una “generación de trabajadores con escaso contenido de información.” (Ventura, 2015). Lo anterior

se refiere a una generación de trabajadores que desconocen sus derechos y se sienten desorientados en su vida profesional, de ese modo podemos decir que en México aún existen empresas sin una cultura en recursos humanos.

CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se describirán brevemente algunos conceptos de Administración, así como teorías acerca de la Administración de recursos humanos y en particular de las partes que integran la estructura del área recursos humanos en las organizaciones.

También, se analizará un sistema de Administración de recursos humanos con el objetivo de seleccionar aquellos procesos y/o modelos que mejor se adapten a la empresa objeto de estudio y por último, se describirá de manera breve la legislación mexicana actual en materia laboral y la figura de la subcontratación en México.

2.1 Conceptos de Administración de recursos humanos

2.1.1 Enfoque de Taylor

Taylor propone que los trabajadores eran responsables de planear y ejecutar sus labores. A ellos se les encomendaba la producción y se les daba la 'libertad' de realizar sus tareas de la forma que ellos creían era la correcta. (Anónimo, 2012).

Taylor considera que nadie sabe más de sus labores que los mismos trabajadores, por lo tanto, ellos son los más aptos para decidir cómo hacer su trabajo; además de esta forma, el personal a cargo de los obreros es capaz de detectar a los trabajadores más aptos y a los menos aptos para realizar alguna tarea.

2.1.2 Enfoque de Fayol

A su vez Fayol enuncia que la función administrativa tiene por objeto solamente al cuerpo social: mientras que las otras funciones inciden sobre la materia prima y las máquinas, la función administrativa sólo obra sobre el personal de la empresa. (Anónimo, 2012) La postura de Fayol es muy clara, ya que para él lo único que se ve afectado por la administración es el personal. Este pensamiento llevó a Fayol a hablar la división del trabajo, la estructura de jerarquías de mando en el trabajo, los salarios justos, estabilidad laboral, trabajo en equipo, etc.

2.1.3 Enfoque de Elton Mayo

Elton Mayo realiza la teoría de las relaciones humanas, la cual “Se origina por la necesidad de alcanzar una eficiencia completa en la producción dentro de una armonía laboral entre el obrero y el patrón.” (Aguirre Ramírez, 2013). Esta teoría nació como respuesta a la tendencia que había en aquellos años a deshumanizar a los trabajadores y explotarlos para conseguir más ganancias.

El eje central de la teoría de Mayo es la persona, considerada como un ser humano; y como todo ser humano tiene necesidades y sentimientos. Algunas de las características más relevantes de esta teoría son: percibe a la organización como un grupo de personas, se basa en un sistema psicológico, establece la delegación completa de autoridad, la confianza en las personas y lleva a cabo dinámicas grupales. Y de esta forma, Elton Mayo, demostró la importancia de la psicología y la comunicación en las empresas, (Aguirre Ramírez, 2013)

2.1.4 Enfoque de Maslow

Por otro lado, Abraham Maslow creó la teoría de la motivación humana, en la cual dice que conforme satisfacemos unas necesidades básicas los humanos vamos conformando necesidades más elevadas. (Rigo, 2013). De acuerdo con Maslow, las necesidades humanas se dividen en dos bloques: el primero es el de las

necesidades básicas, el cual engloba las necesidades que, en caso de no ser cumplidas, provocan daño personal; y el segundo bloque es el que agrupa las necesidades de autorrealización, estas necesidades, al ser satisfechas, provocan algo positivo en los individuos.



Fuente: Rigo, E. (2013, Septiembre 24). *Medciencia*. Retrieved from Medciencia: <http://www.medciencia.com/una-teoria-de-la-motivacion-maslow-y-su-piramide/>

El diagrama anterior es la representación gráfica de la teoría de Maslow. En él se ilustran las cinco etapas en que se subdivide la división de necesidades, de acuerdo al autor. El segmento inferior de la pirámide son las necesidades básicas de cualquier ser humano y conforme el ser humano satisface sus necesidades y sube niveles en la pirámide, va a ser el grado en que esté motivado.

Con el paso del tiempo, gracias a las aportaciones de Taylor, Fayol, Mayo y Maslow, a los retos económicos y al desarrollo de la actividad empresarial, las organizaciones y figuras legislativas se han visto en la necesidad de adecuarse a la situación y han creado departamentos de recursos humanos y leyes para regular las relaciones entre las personas y las empresas.

2.2 Cómo Funciona la Administración de Recursos Humanos

La administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también en el 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 alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. (Martínez S. , 2004). Es decir, la administración de recursos humanos es un proceso administrativo mediante el cual se busca conseguir, retener y desarrollar al capital humano de una empresa; teniendo en cuenta diversos factores que afectan directa o indirectamente a los empleados.

Actualmente, la administración de recursos humanos se ha vuelto fundamental para la operación de las empresas, ya que sin ella la suma de esfuerzos de los colaboradores suele ser una especie de círculo vicioso en donde el trabajo de la organización no llega a ningún lado.

Además, “el propósito de la Administración de Recursos Humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social” (B. Werther & Davis, 2000); en otras palabras, la administración de recursos humanos es responsabilidad de los directores de una organización, los cuales, de manera estratégica y razonada, deben coordinar que las aportaciones del personal estén encaminadas hacia los propósitos de la empresa, pero cuidando aspectos que

garanticen la integridad física y social de los empleados y al mismo tiempo fomenten el desarrollo profesional de los mismos, además de buscar optimizar el recurso humano con el que cuentan.

Las actividades principales de la administración de recursos humanos son: proporcionar a la organización la fuerza de trabajo necesaria y retenerla, planear las necesidades de la empresa y el personal y estar al tanto del desempeño de los trabajadores y remunerarlos de manera adecuada.

2.3 Sistema de Administración de Recursos Humanos de Idalberto Chiavenato

El sistema que presenta Idalberto Chiavenato, de manera general, plantea las partes de la administración de recursos humanos. En dicho sistema se pueden apreciar dos fases, una de ellas en la cual los esfuerzos de la organización son apreciados directamente por las personas y la otra, que se refiere a todo el trabajo que la empresa debe realizar, previa a la adquisición de recursos humanos.

Pero, para poder entender mejor el sistema elaborado por el Chiavenato, tenemos que entender una serie de conceptos y subsistemas, los cuales sirven como sustento del sistema que plantea.

De acuerdo al autor, la Administración de recursos humanos es interdisciplinaria y situacional, ya que debe abordar diversos factores conductuales, sociales, legales, organizacionales, antropológicos, filosóficos, etc.; los cuales representan las técnicas vinculadas con el ambiente interno y externo de la empresa, y que se utilizan en las organizaciones para la gestión de personal, como se muestra en el siguiente cuadro.

Técnicas de Administración de Recursos Humanos.

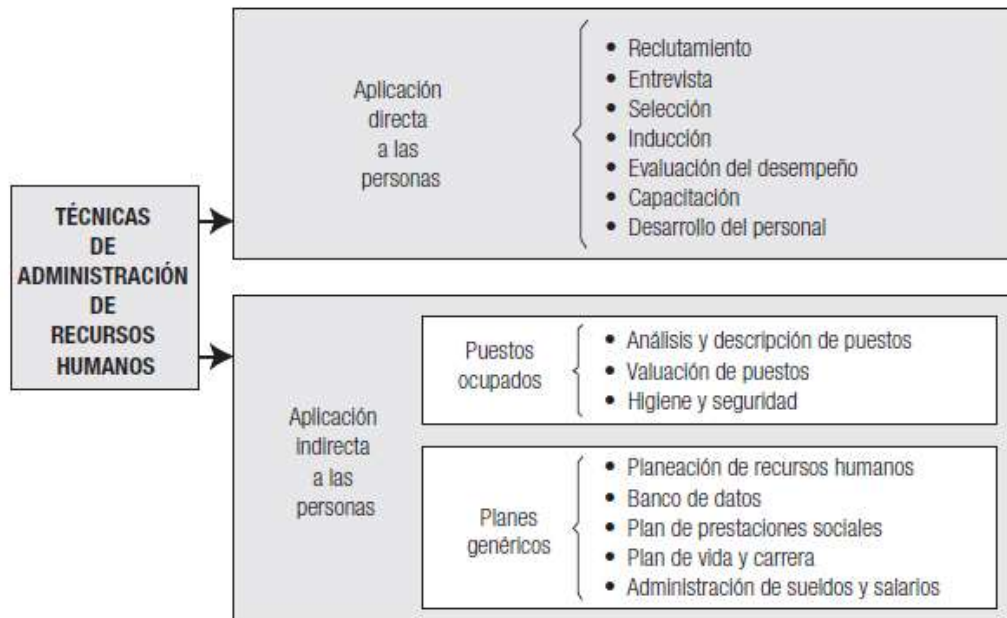
Técnicas utilizadas en el ambiente externo	Técnicas utilizadas en el ambiente interno
<ul style="list-style-type: none">• Estudio del mercado de trabajo.• Reclutamiento y selección.• Investigación de salarios y prestaciones.• Relaciones con los sindicatos.• Relaciones con entidades de formación profesional.• Legislación laboral.• Etcétera.	<ul style="list-style-type: none">• Análisis y descripción de puestos.• Valuación de puestos.• Capacitación.• Evaluación del desempeño.• Plan de vida y carrera.• Plan de prestaciones sociales.• Política salarial.• Higiene y seguridad.• Etcétera.

Fuente: Chiavenato (2007). *Administración de Recursos Humanos*, pagina 112.

Además, debemos de considerar que existen algunas técnicas que se aplican directa e indirectamente a las personas de una organización; estas técnicas describen de manera general cómo debe funcionar el área de recursos humanos en cualquier empresa. Las técnicas aplicadas directamente a la persona abarcan actividades y procesos en donde los candidatos aprecian el trabajo que la organización realiza y que ellos están implicados.

Mientras que las técnicas de aplicación indirectas a las personas representan la parte teórica, en donde se define el personal necesario, qué tareas deben tener, cuáles deben ser los requisitos físicos y mentales que deben cubrir los candidatos y cuál será el papel de la empresa en el desarrollo profesional del trabajador para poder llevar a cabo una adecuada administración de su recurso humano, tal y como lo muestra la siguiente tabla.

Técnicas de Administración de Recursos Humanos aplicadas por la organización en las personas.



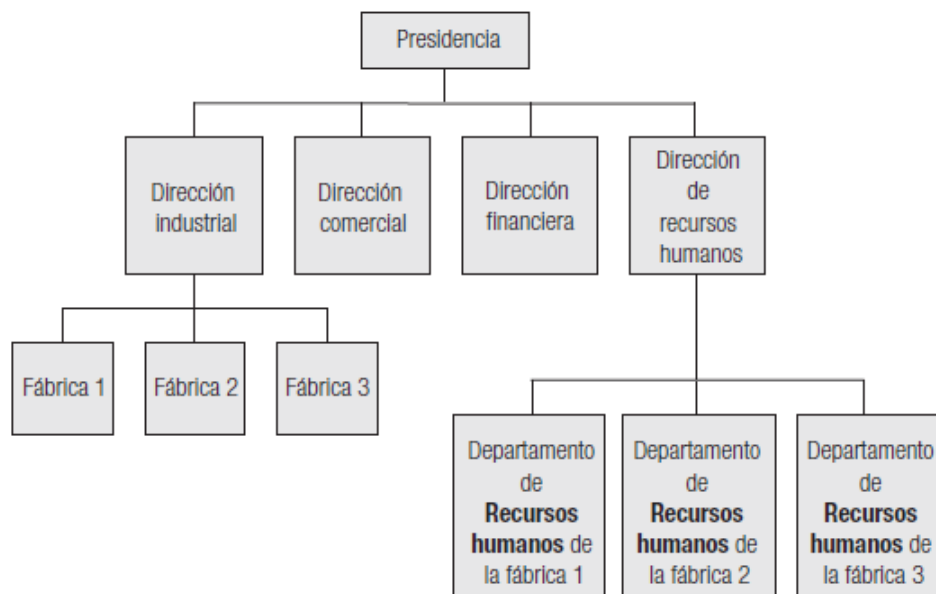
Fuente: Chiavenato (2007). *Administración de Recursos Humanos*, pagina 113.

El carácter situacional de la Administración de recursos humanos se debe a “que no se compone por técnicas rígidas e inmutables, sino por técnicas altamente flexibles y adaptables, sujetas a un desarrollo dinámico. Un esquema de Administración de recursos humanos exitoso de una organización en una época determinada pueden no tener éxito en otra organización, o en la misma organización pero en otro época.” (Chiavenato, 2007). Es decir, estamos en un mundo en donde todas las cosas cambian, incluyendo a las empresas, ya que las organizaciones con el paso del tiempo tienen que modificar su estructura organizacional de acuerdo a sus necesidades y a los eventos que suceden en su medio ambiente. Además, cabe aclarar que, para Chiavenato la Administración de recursos humanos es una herramienta para aprovechar el capital humano con el que se cuenta.

2.3.1 Estructura organizacional

Cuando las empresas se encuentran diversificadas geográficamente, la Administración de recursos humanos puede ser centralizada o descentralizada. Cuando la estructura organizacional tiene centralizada el área de recursos humanos, cuenta con un departamento de capital humano en cada centro de trabajo, pero estos departamentos dependen directamente de la dirección de recursos humanos. Los beneficios de esta estructura son que homogenizan el funcionamiento y técnicas que ocupa la empresa en los centros de trabajo; las desventajas son las barreras que se generan en los canales de comunicación debido a la distancia, así como la toma de decisiones de manera subjetiva por parte de la dirección, ya que por la distancia es complicado que entiendan la complejidad de los problemas de cada uno de los centros de trabajo. El siguiente cuadro ejemplifica un modelo centralizado de Administración de recursos humanos.

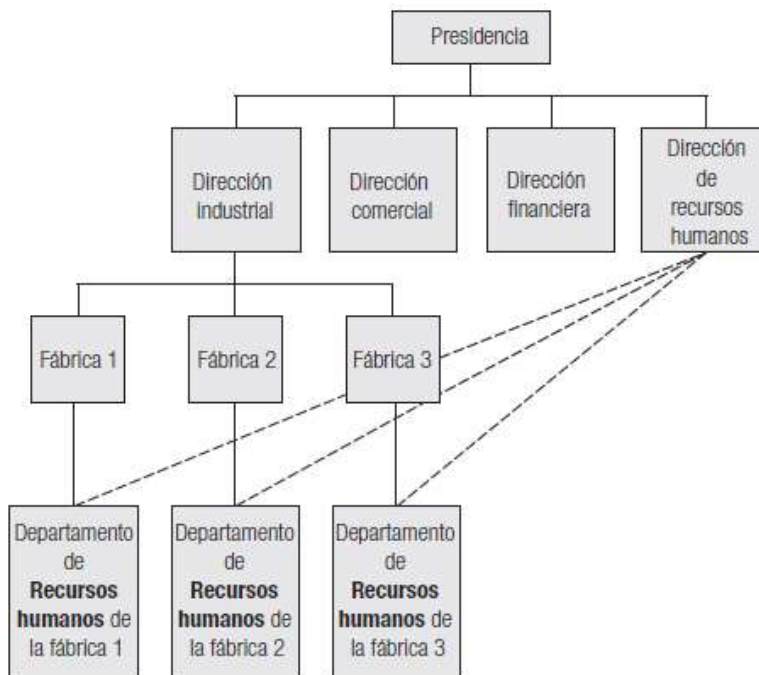
Modelo centralizado de Administración de Recursos Humanos



Fuente: Chiavenato (2007). *Administración de Recursos Humanos*, pagina 114.

Por otro lado, cuando el área de recursos humanos es descentralizada, existen departamentos de recursos humanos en cada uno de los centros de trabajo o fábricas, pero éstos son autónomos para poder tomar decisiones menores, porque, a pesar de ser autónomos, siempre deben de reportarse a la dirección de recursos humanos en busca de indicaciones, asesoría o consultoría, ya que la dirección de recursos humanos aún tiene la obligación de ejecutar el proceso administrativo en el área, estableciendo directrices en todos los centros de trabajo. Las ventajas de esta estructura son la rapidez para solucionar problemas y la agilidad de la información, sin embargo, las desventajas son la diversidad que existe entre el funcionamiento del área de recursos humanos en cada una de las fábricas, ya que cada fabrica posee diversos criterios para la gestión del personal.

Modelo descentralizado de Administración de Recursos humanos



Fuente: Chiavenato (2007). *Administración de Recursos Humanos*, pagina 115.

2.3.2 Políticas de recursos humanos

Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera en que las organizaciones desean tratar a sus miembros para lograr por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de objetivos individuales. (Chiavenato, 2007) Es decir, las políticas son guías de acción que sirven para orientar la relación entre la empresa y los trabajadores y deben estar estrictamente relacionadas con los objetivos de la organización.

Las políticas sirven para evitar que los esfuerzos y aportes de los integrantes de la organización no contribuyan a los objetivos organizacionales y al mismo tiempo le permitan realizar sus objetivos personales, ya que la Administración de recursos humanos busca beneficiar a la empresa y al mismo tiempo a los empleados.

2.3.3 Objetivos de la Administración de recursos humanos

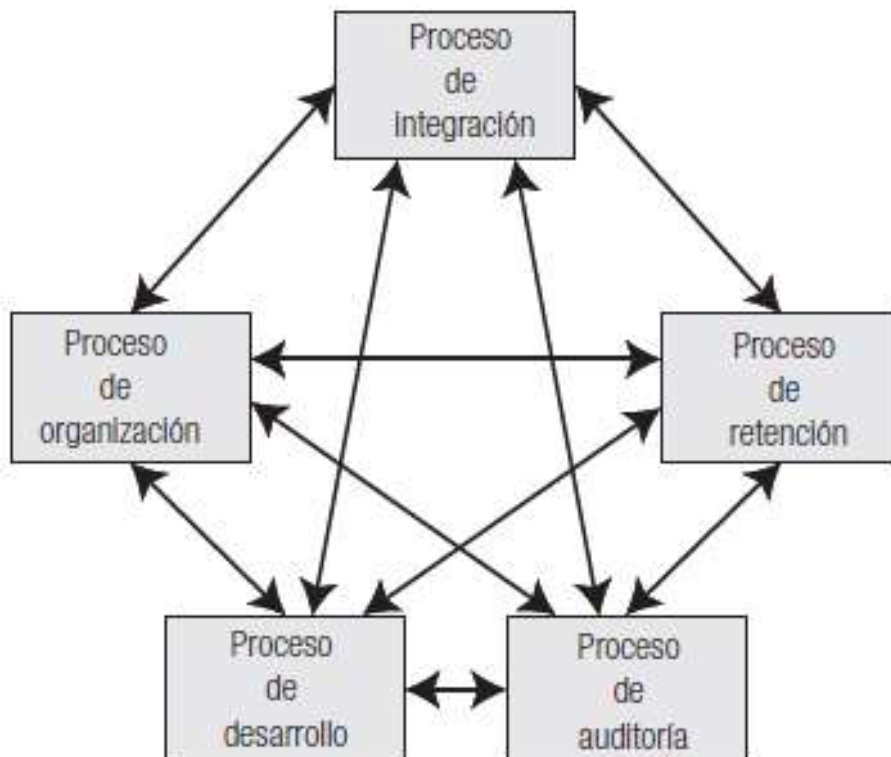
“La Administración de recursos humanos trata de conquistar y de retener a las personas en la organización, para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa no sólo aquellas cosas grandiosas que provocan euforia y entusiasmo, sino también aquellas cosas pequeñas e innumerables que frustran e impacientan o que alegran y satisfacen, pero que llevan a las personas a desear permanecer en la organización.” (Chiavenato, 2007) Es decir, la gestión de recursos humanos consiste en el proceso administrativo enfocado en hacer más eficiente el desempeño del personal, aprovechando las características únicas de cada persona y al mismo tiempo fomentando el logro de metas personales y profesionales de los integrantes de la organización y de este modo crear un vínculo entre la empresa y sus empleados que haga que los empleados estén motivados, quieran colaborar a alcanzar metas y quieran permanecer por largo tiempo en la compañía. Los objetivos del área de

recursos humanos deben estar estrictamente relacionados con los objetivos organizacionales establecidos.

2.3.4 Procesos de la Administración de recursos humanos (Subsistemas)

Chiavenato expone que la Administración de recursos humanos está conformada por cinco procesos, los cuales son: integración, organización, retención, desarrollo y auditoría. Estos procesos son interdependientes e interrelacionados y cada uno de ellos está directamente relacionado a un subsistema del sistema de Administración de recursos humanos.

Sistema de Administración de Recursos Humanos.



Fuente: Chiavenato (2007). *Administración de Recursos Humanos*, pagina 119.

El sistema de Administración de recursos humanos que propone Chiavenato es bastante lógico y considera todos los elementos que se deben tener en cuenta para administrar eficientemente al capital humano con el que se cuenta. El primer subsistema o proceso es el de integración, el cual representa una etapa en la que la empresa pretende llamar la atención de las personas que integran el mercado de recursos humanos con ayuda de una serie de técnicas que le permitirá atraer a las personas que requiere.

El segundo subsistema es de organización de recursos humanos, en el cual la compañía debe diseñar, describir y analizar los puestos y evaluar el desempeño de los empleados en el puesto asignado; en otras palabras, en este subsistema corresponde señalar el qué se debe hacer en el puesto, cómo se debe hacer, qué características debe tener quien ocupe el puesto y evaluar qué tan apegada es la conducta y actividades que realiza el empleado en relación a la descripción de puestos.

El tercer subsistema toca los temas relacionados con la retención del personal, en este punto ya se atrajo al personal, se describieron sus tareas y cómo debe hacerlas, ya forma parte de la organización y está bajo constante evaluación; lo más lógico es que ahora la tarea sea hacer, en la medida posible, que no abandone la empresa y eso se debe procurar a partir de generar en el empleado un sentimiento de estabilidad laboral y que sienta que es debidamente remunerado en relación a las actividades que realiza.

El cuarto subsistema es el de desarrollo de recursos humanos; este subsistema es el encargado de mejorar las aptitudes de los trabajadores y hacerlas crecer personal y profesionalmente y así lograr un desarrollo organizacional en sus empleados.

Y por último, el subsistema de auditoría es el encargado de llevar el control del funcionamiento de los demás subsistemas, es decir, se debe de cuantificar que el trabajo de cada área se realice en tiempo y forma.

2.3.5 Subsistema de integración

Los procesos de integración se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como con su integración a las tareas organizacionales. (Chiavenato, 2007) Es decir, el subsistema de integración es el proceso a través del cual las empresas consiguen atraer y hacerse de los servicios del personal necesario y se aseguran de que sea el más apto para la operación de la organización, mediante la planeación de recursos humanos, reclutamiento y selección de personal.

Suministrar empleados a la organización no es una tarea fácil, antes de empezar a buscar candidatos en el mercado se debe planear el personal que se requiere y para esto es necesario, primero, recabar información sobre las necesidades internas, actuales y futuras de la empresa, después analizar la oferta existente en el mercado de recursos humanos y finalmente se debe definir cuáles serán las técnicas de reclutamiento que se utilizarán en la búsqueda de personal.

Para comprender el sistema de Administración de recursos humanos, debemos entender, de manera general, la dinámica de las organizaciones, ya que las empresas se encuentran en constante interacción con otras empresas, temas legales, el medio ambiente y con una serie de mercados, entre ellos el mercado de trabajo o mercado de empleo y el mercado de recursos humanos.

“El mercado de empleo está constituido por las ofertas de trabajo que ofrecen las organizaciones en determinada época” (Chiavenato, 2007). En este

mercado se encuentran lugares disponibles dentro de las organizaciones, las cuales, por necesidades propias o por la operación de las mismas, están en constante actividad para atraer talento humano a sus filas. Al mismo tiempo, el mercado de trabajo se puede segmentar por el giro de la empresa, tamaño o incluso por cuestiones geográficas.

Al mismo tiempo, existe el mercado de recursos humanos, el cual “se constituye por el conjunto de personas aptas para el trabajo en determinado lugar y en determinada época.” (Chiavenato, 2007). Este mercado se caracteriza por estar integrado por personas con aptitudes relevantes para desempeñarse dentro de la organización, es decir, el mercado de recursos humanos “está constituido por candidatos reales y potenciales en relación con determinadas oportunidades de empleo.” (Chiavenato, 2007). En otras palabras, este mercado está compuesto por personas que tienen condiciones adecuadas para desempeñarse en la organización y éstas pueden o no estar empleadas y, a su vez, pueden o no estar en busca de oportunidades laborales.



Fuente: Chiavenato (2007). *Administración de Recursos Humanos*, pagina 149.

Cuando una organización requiere mano de obra y emprende la búsqueda de personal en el mercado de recursos humanos crea una acción denominada reclutamiento. El reclutamiento “Es el proceso por medio del cual se determina las fuentes y medios para hacer que las personas lleguen a la empresa para calificarles como empleados potenciales de la misma.” (Cruz Martinez, 2013). Es decir, la etapa de reclutamiento constituye la primera etapa para adquirir talento humano y generalmente empieza con la producción de una requisición de personal por parte del departamento en donde se generó la vacante, misma que es entregada, previamente firmada y autorizada por los directivos involucrados en el proceso, al departamento de recursos humanos para que empiece la búsqueda de la persona ideal para el puesto.

La búsqueda de posibles candidatos para la organización puede ser interna o externa. “El reclutamiento es interno cuando, al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos o transferidos o transferidos con promoción.” (Chiavenato, 2007) Es decir, el reclutamiento interno es un proceso en el cual el departamento de gestión de personal hace uso de diversos recursos para detectar el potencial o el buen desempeño de sus colaboradores, generalmente dichos recursos son bases de datos alimentadas por los resultados de diversas pruebas, exámenes, capacitaciones y/o cursos a los que se ha sometido al personal, pero al mismo tiempo se requiere del apoyo de todos los departamentos que integren a la organización para que la información sea constante y actualizada. Muchas veces, dicha información, es útil para crear planes de carrera y/o planes de desarrollo dentro de la organización.

De acuerdo a Chiavenato, el reclutamiento interno tiene sus ventajas y desventajas; por un lado, las ventajas son que es más económico que realizar reclutamiento externo, es más rápido, es más probable obtener un buen desempeño del candidato promovido porque ya está al tanto y es conocido dentro

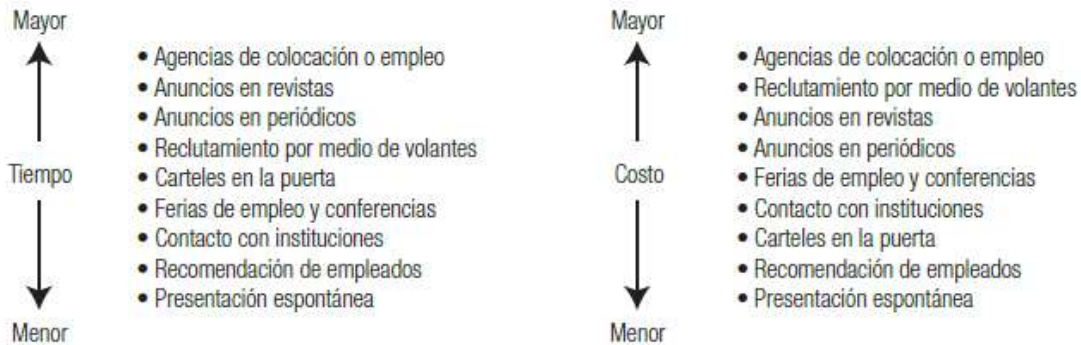
de la organización, se motiva al personal, se aprovecha la inversión que la empresa realiza en capacitación y se genera un sano espíritu de competencia entre los empleados.

Y por el otro lado, las desventajas que Idalberto Chiavenato enuncia en su libro son que si la empresa no ofrece oportunidades de promoción o transferencia de personal corre el riesgo de crear un sentimiento de frustración, apatía, indiferencia o hasta necesidad de separación en sus trabajadores; puede generar conflicto de intereses, ya que, si se administra de manera incorrecta, podemos exhibir la incompetencia del personal por hacer promociones demasiado rápido, puede hacer que los empleados pierdan la capacidad de innovación y creatividad por estar tan apegados a las políticas y normas de la empresa y puede tergiversarse por una ciega necesidad de promoción sin medir realmente que el candidato interno tenga la capacidad y los conocimientos necesarios para ocupar el puesto.

Contrario al reclutamiento interno existe el reclutamiento externo, que no es otra cosa sino la búsqueda de empleados fuera de organización, “incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.” (Chiavenato, 2007). Existen diversas técnicas para realizar este tipo de reclutamiento, entre las cuales se encuentran los registros de empleados temporales, candidatos recomendados por empleados de la organización, anuncios, contacto con organizaciones que pueden tener acceso a cartera de empleados, asistencia a ferias de empleo, intercambios de carteras de recursos humanos o reclutamiento por medios electrónicos.

Para elegir una técnica de reclutamiento externo debemos considerar dos factores, el tiempo y el costo, “de manera general, entre mayor sea la limitación del tiempo, mayor será el costo de la técnica de reclutamiento empleada.” (Chiavenato, 2007).

Factores tiempo-costos en la selección de técnicas de reclutamiento.



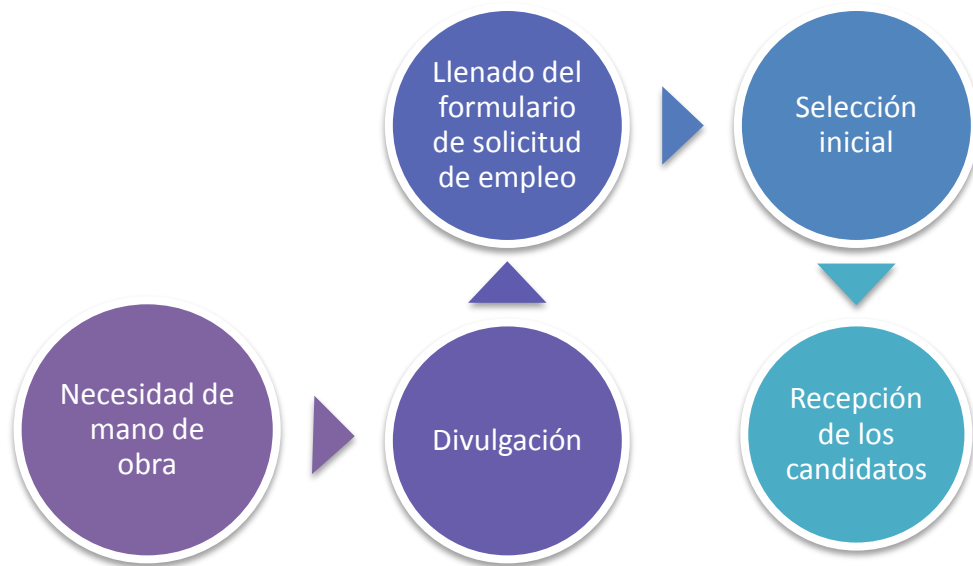
Fuente: Chiavenato (2007). *Administración de Recursos Humanos*, pagina 162.

De igual manera, Chiavenato expone las ventajas y desventajas del reclutamiento externo. Como ventaja, el autor refiere que el reclutamiento externo renueva la creatividad de la empresa, ya que añade experiencia y nuevas ideas a la organización y aprovecha la inversión en capacitación y desarrollo de otras compañías.

Las desventajas son que es un proceso más lento y costoso en comparación al reclutamiento interno; es un reclutamiento menos preciso, ya que los candidatos desconocen y son desconocidos para la empresa, lo cual muchas veces afecta la continuidad del empleado; en ocasiones los trabajadores no se desempeñan como espera la organización, lo cual se refleja en la desvinculación del empleado y se tiene que comenzar nuevamente el proceso de reclutamiento; y finalmente afecta el manejo y control de las políticas salariales

Ahora bien, el en mundo real, donde existen cientos de variables, las empresas no deben de realizar solo un tipo de reclutamiento, lo ideal es realizar un reclutamiento mixto que utilice el reclutamiento externo como complemento del reclutamiento interno y viceversa.

Proceso de reclutamiento.



Fuente: Elaboración propia con información de Chiavenato (2007). *Administración de Recursos Humanos*.

Otro proceso del subsistema de integración de recursos humanos es el de selección de personal, es el paso que le sigue al reclutamiento, “el reclutamiento y selección de recursos humanos deben ser considerados como dos fases de un mismo proceso.” (Chiavenato, 2007). El reclutamiento, básicamente, es una etapa en la cual la compañía se hace notar y atrae talento humano a la organización, así que la selección se encarga de escoger a la persona o personas que ingresarán a la organización.

“La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.” (Chiavenato, 2007) La integración de recursos humanos es la encargada de hacer frente a dos retos de las compañías, los cuales son la

Existen 3 modelos de selección de personal, el primero es el llamado modelo de colocación el cual es un modelo equilibrado en donde no existe el rechazo, ya que solo existe un candidato y una vacante a ocupar, es decir que el candidato que se presente a la entrevista es seleccionado para entrar a la empresa; el segundo es el “modelo de selección” (Chiavenato, 2007) este modelo se ocupa cuando existe una gran diversidad de candidatos para cubrir una sola vacante, se comparan las habilidades del candidato y las exigencias del puesto, de manera que el candidato que mejor se adapte al puesto es el seleccionado y los demás son rechazados; y por último, el tercer modelo es el “modelo de clasificación” (Chiavenato, 2007) en este modelo existen varios candidatos para cada una de las vacantes y viceversa, en este caso el candidato tiene más posibilidades de ingresar a la empresa, puesto que su perfil es comparado con los requisitos de cada puesto hasta que se acaben las posibles vacantes a ocupar.

La constante interacción en ambos sentidos entre el mercado de recursos humanos y el mercado de trabajo (contratación y desvinculación de los empleados) generan un fenómeno denominado rotación de personal. La rotación de personal “se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente.” (Chiavenato, 2007). En otras palabras, la rotación de personal se presenta en una empresa cuando los empleados entran y salen de la misma en un periodo establecido y se calcula con un simple ejercicio aritmético, el cual nos da como resultado un índice porcentual, mismo que debe representar un equilibrio entre las entradas y salidas del personal, ya que el exceso de alguno de esos dos factores significa un problema para la organización; lo realmente importante es “identificar los motivos que ocasionan la salida de los recursos humanos a fin de que la organización pueda actuar sobre ellos y disminuir salidas indeseables.” (Chiavenato, 2007).

“La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos internos o externos a la organización condicionan la actitud

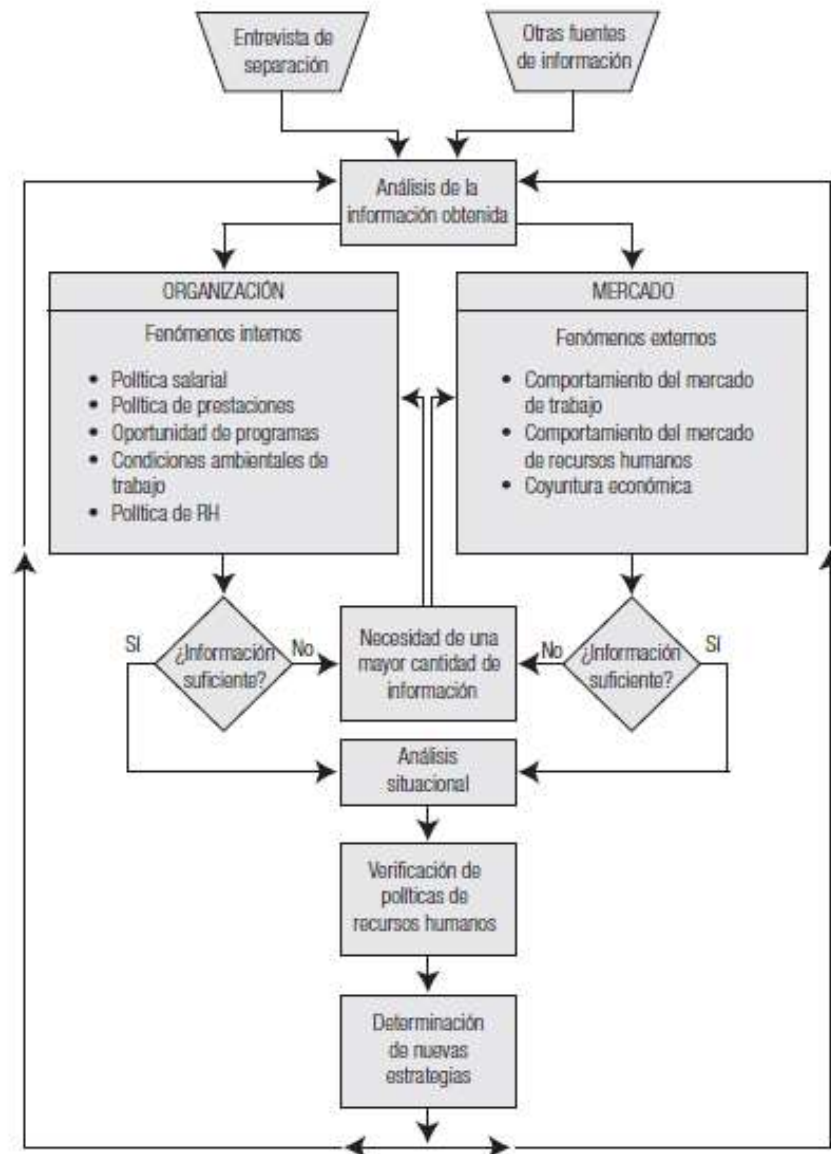
y comportamiento del personal” (Chiavenato, 2007); es el resultado de ciertos factores que influyen en los integrantes de una organización, esos factores pueden originarse dentro y fuera la empresa, esto significa que la rotación no necesariamente se produce por acciones de la empresa, sino que está influenciada por agentes del medio externo.

Algunos de los factores externos que Chiavenato considera en su obra son la oferta y demanda en el mercado de recursos humanos, la situación económica del Estado y/o la oferta de oportunidades en el mercado de trabajo.

Por el otro lado, Chiavenato señala que algunos de los factores internos son la política monetaria, las prestaciones, la supervisión ejercida al personal, las oportunidades de ascenso, las condiciones de empleo, las relaciones interpersonales con los integrantes de la organización, la capacitación, la cultura organizacional y/o el proceso de reclutamiento, selección y contratación.

Pero, a pesar de los fenómenos que Chiavenato señala como posibles causas de separación de la empresa, debemos tener una retroalimentación mediante aplicación de encuestas en donde el ex empleado externé las razones por las cuales decidió separarse de la organización. Estas encuestas reflejan cómo perciben los empleados a la empresa y permiten identificar algunas áreas de oportunidad, las cuales sirven para ajustar políticas de recursos humanos, tal y como lo ilustra el siguiente diagrama.

Sistema y ajuste de la política de Recursos Humanos.



Fuente: Chiavenato (2007). *Administración de Recursos Humanos*, pagina 141.

“Saber hasta qué punto puede soportar una organización la rotación de personal sin mayores daños es un problema que cada organización debe evaluar de acuerdo con sus propios cálculos y base de intereses.” (Chiavenato, 2007). La rotación de personal es un fenómeno que representa un costo para las organizaciones, ya que para contratar empleados representa una gran inversión de recursos.

Algunos costos que genera la rotación de personal son los gastos que se realizan durante el proceso de reclutamiento y selección de personal, los gastos de capacitación, el pago de finiquitos y liquidaciones, la desaceleración en la capacidad de producción por tener menos personal del necesario, la influencia del ex empleado con el personal restante (clima laboral) y el pago de horas extras por falta de personal.

2.3.6 Subsistema de organización

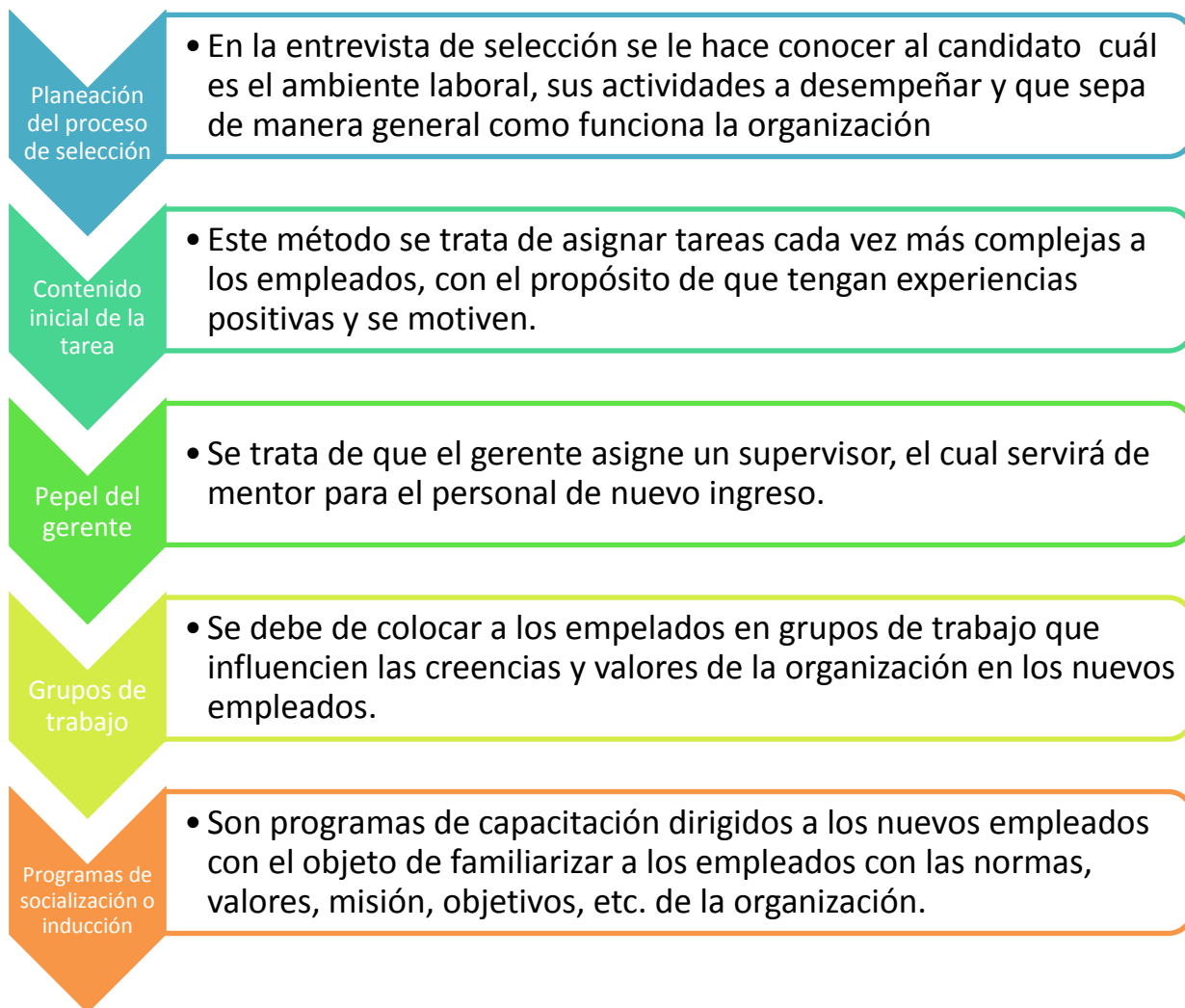
“El proceso de organización de recursos humanos incluye la integración a la organización de los nuevos miembros, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el puesto.” (Chiavenato, 2007). Una vez reclutados y seleccionados los candidatos hay que introducirlos a la compañía para que ocupen su puesto y evaluar su desempeño; este subsistema se encarga del diseño, descripción, análisis de puestos y evaluación del desempeño.

En este subsistema los ahora empleados pasan por un proceso de socialización organizacional, lo cual significa que se les da a conocer la misión, visión, filosofía y cultura de la compañía y, al mismo tiempo, se trata de eliminar vicios, hábitos y prejuicios que haya aprendido en otras empresas donde haya laborado, todo esto con el fin de que los nuevos empleados se comporten de manera adecuada y respeten los lineamientos de la organización, a este pequeño subproceso se le conoce como inducción a la empresa.

“En un empleo, el periodo inicial constituye una fase crucial para el desarrollo de una relación saludable entre el individuo y la organización.” (Chiavenato, 2007). En el ámbito laboral cuando una persona ingresa a laborar en una organización el principio de su relación laboral es muy importante para el desarrollo del empleado dentro de la empresa, porque se empiezan a crear

vínculos entre el nuevo empleado, la compañía y los demás integrantes de la misma; el proceso de adaptación suele ser lento y constante, puesto que, como toda relación, involucra a personas que no piensan igual pero deben trabajar juntos hacia un mismo objetivo.

Métodos de socialización en las empresas.



Fuente: Elaboración propia con información de Chiavenato (2007). *Administración de Recursos Humanos*.

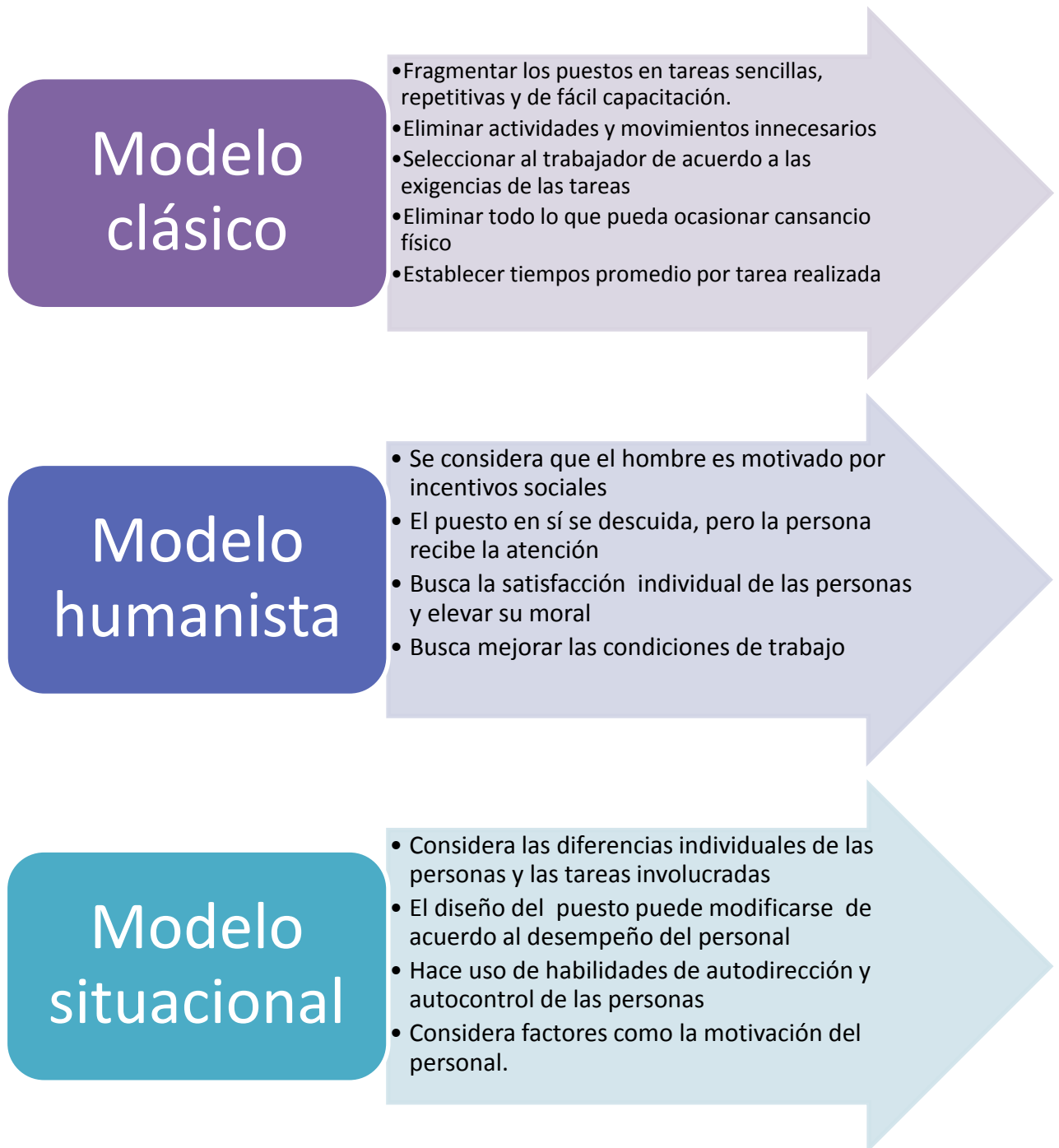
La socialización es un proceso constante para toda la organización pero en diferente medida, conforme pase el tiempo y el trabajador siga en la compañía.

Las organizaciones necesitan una gran cantidad de recursos para poder funcionar, entre esos recursos se encuentran las personas, siendo un factor fundamental para cualquier compañía, ya que las empresas “solo pueden funcionar cuando las personas están en sus puestos de trabajo y son capaces de desempeñarse adecuadamente en las funciones por las cuales fueron seleccionadas, aceptadas y preparadas.” (Chiavenato, 2007). Pero, para llegar a ese punto se requiere de trabajo previo para delimitar las áreas, departamentos y las funciones de cada uno de los puestos.

Para comprender qué es el diseño de puestos debemos entender que “El puesto se integra de todas las actividades que desempeña una persona, que pueden ser contenidas en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la organización.” (Chiavenato, 2007) En otras palabras, el puesto es el conjunto de actividades que una persona debe desempeñar dentro de una empresa y que la posiciona en la organización, de tal modo que se define su nivel jerárquico y así se establecen las diferencias entre cada uno de los puestos de una compañía.

Así que, “El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante.” (Chiavenato, 2007) Es decir, el diseño de puestos es una etapa en la cual se establecen las líneas de mando y las relaciones entre los puestos y departamentos de una empresa para llevar a cabo los procesos internos y evitar que alguno de los puestos pierda sus características o se dupliquen actividades.

Modelos para diseño de puestos.



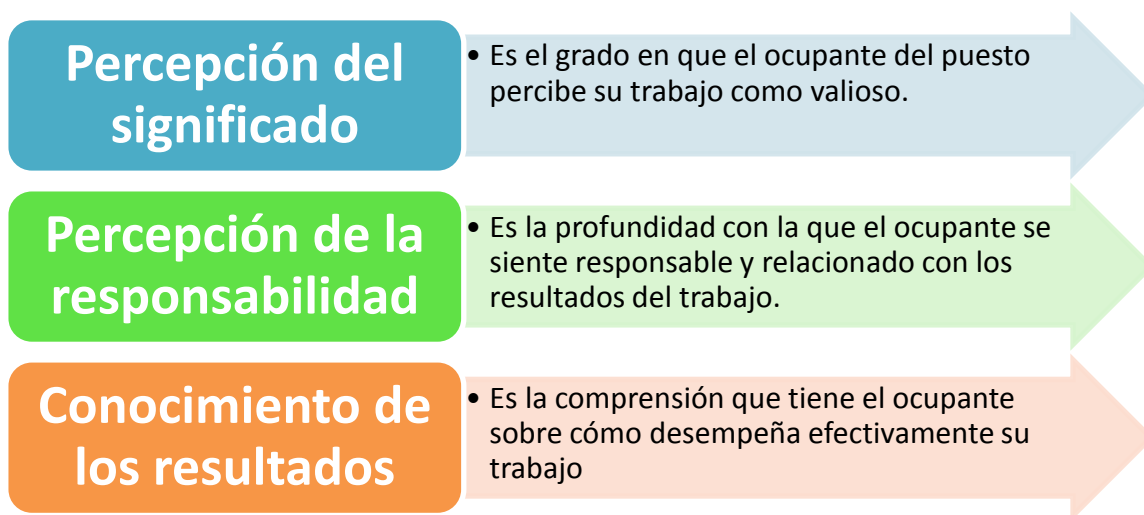
Fuente: Elaboración propia con información de Chiavenato (2007). *Administración de Recursos Humanos*.

También debemos considerar el enriquecimiento del puesto, el cual es una forma de motivación laboral, ya que la idea es agregarle valor al puesto para que el empleado pueda desarrollarse; el enriquecimiento puede hacerse mediante el aumento de responsabilidades.

Aun así, el enriquecimiento también tiene sus puntos negativos, ya que los constantes retos y cambios en los puestos pueden provocar sentimientos que disminuyen el desempeño de los trabajadores, esto porque el enriquecimiento del puesto se enfrenta directamente a la resistencia al cambio y ese choque se ve reflejado directamente en un deficiente ambiente laboral.

Para evitar esos aspectos negativos del enriquecimiento del puesto, Chiavenato nos expone que debemos considerar los siguientes aspectos psicológicos de los empleados.

Aspectos psicológicos del enriquecimiento de puestos.



Fuente: Elaboración propia con información de Chiavenato (2007). *Administración de Recursos Humanos*.

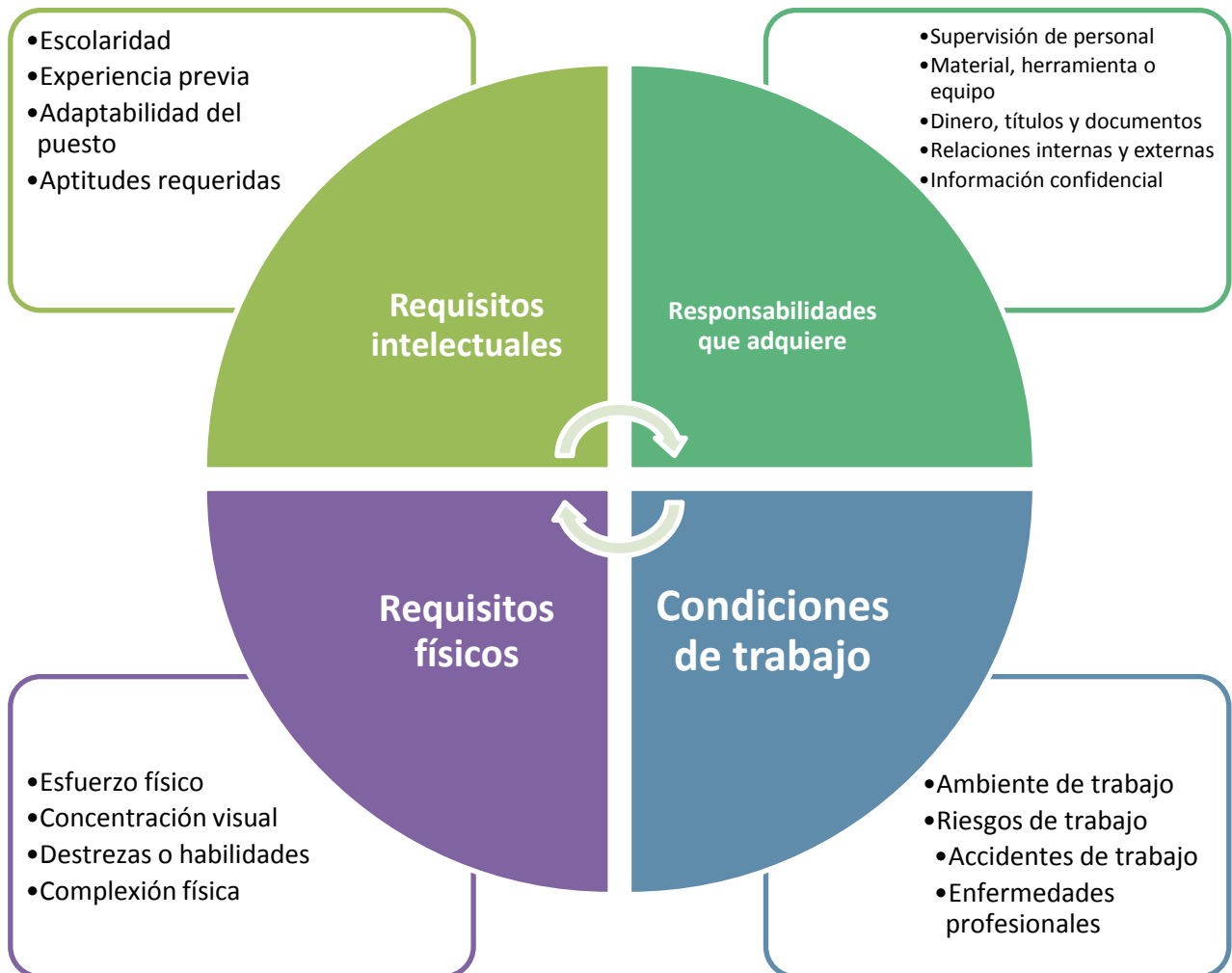
Una tendencia actual en el diseño de puestos es la creación de equipos de trabajo, “Los equipos de trabajo operan mediante un proceso participativo de toma de decisiones, tareas compartidas y responsabilidad por el trabajo.” (Chiavenato, 2007) Es decir, los equipos de trabajo son un conjunto de trabajadores interrelacionados, los cuales son multifuncionales, ya que todo el equipo está dirigido hacia el logro de una tarea en específico; todos los integrantes del equipo son responsables de los resultados y de la calidad del trabajo ejecutado y generalmente son supervisados y coordinados por la alta dirección de la organización.

Una vez que ya se describió el puesto, debemos proceder al análisis del puesto, éste “pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño.” (Chiavenato, 2007). Es decir, el análisis se trata de comparar los requisitos que la misma naturaleza de las actividades solicita y considera factores físicos e intelectuales, debe desglosar cada una de las características necesarias para el puesto y establecer los estándares aceptables.

La descripción de puestos y el análisis de puesto son procesos diferentes pero complementarios, la descripción se enfoca en exponer las actividades o tareas que se tienen que realizar en el puesto, mientras que el análisis se enfoca a establecer los requisitos que las personas deben cubrir para poder tomar el puesto que previamente fue descrito.

Para Chiavenato, el análisis de puesto generalmente se concentra en cuatro tipos de requisitos y a su vez se subdividen en factores de análisis, de la siguiente manera:

Elementos del análisis de puestos.



Fuente: Elaboración propia con información de Chiavenato (2007). *Administración de Recursos Humanos*.

Después de la descripción y el análisis de puestos se tiene claro cuáles son las actividades y/o tareas a desempeñar y cuáles son las características físicas y mentales que el candidato debe tener para poder ocupar la vacante, ahora es necesario evaluar el desempeño; pero no el desempeño del empleado en general, sino el desempeño del empleado en relación al puesto que ocupa. “La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro.” (Chiavenato,

2007). La evaluación es un proceso constante y elemental dentro de la organización, que permite a los directivos y encargados de la compañía detectar oportunamente fallas o áreas de oportunidad y ajustar o crear políticas de recursos humanos.

“La evaluación del desempeño no se puede restringir a la opinión superficial y unilateral que el jefe tiene respecto al comportamiento funcional del subordinado.” (Chiavenato, 2007). Es decir, la evaluación del desempeño debe de hacerse en todos los niveles y perspectivas, se debe evaluar el factor situacional, los resultados del trabajador, lo que se espera de él, los materiales y cursos que la empresa le ha proporcionado, etc. también se debe de entender que la evaluación es una herramienta de mejora continua para el logro de objetivos.

Beneficios de la evaluación del desempeño.

Beneficios para el gerente	Beneficios para el subordinado	Beneficios para la organización
<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar medidas de mejora estandarizadas. • Mejorar la comunicación con sus subordinados y retroalimentarlos sobre su desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aclarar puntos relacionados con su desempeño y lo que la empresa espera de ello. • Conocer las medidas que el gerente tomará para mejorar su desempeño. • Realizar una autoevaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evalúa el potencial del recurso humano con el que cuenta. • Identifica áreas de mejora en relación con las aptitudes y actitudes del personal. • Mejora su política de recursos humanos.

Fuente: Elaboración propia con información de Chiavenato (2007). *Administración de Recursos Humanos*.

Al ejecutar la evaluación es común que existan diferencias entre lo que el empleado debe realizar y lo que hace en realidad, ya que existen factores que entorpecen el desempeño del empleado en su puesto, para Chiavenato esas diferencias son llamadas discrepancias y pueden clasificarse en cuatro tipos.

Discrepancias en la evaluación del desempeño.



Fuente: Elaboración propia con información de Chiavenato (2007). *Administración de Recursos Humanos*.

2.3.7 Subsistema de retención

Cualquier organización, además de atraer, contratar y asignar la persona adecuada en el puesto adecuado, debe tener la capacidad de retener a su personal. “La retención de los recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales y de higiene y seguridad en el trabajo.” (Chiavenato, 2007) En otras palabras, la retención es el arte de mantener a los empleados en la

organización mediante técnicas que fomenten en los trabajadores las ganas de seguir trabajando en la compañía y se cree una relación ganar-ganar.

Generalmente las compañías poseen un sistema de premios y sanciones; los premios se les dan a las personas para alentar cierta conducta, mientras que las sanciones son para hacer lo contrario, reprimir comportamientos inadecuados. Cabe señalar que los premios no solo abarcan factores económicos, sino también la estabilidad laboral, la promoción o algún otro tipo de prestación, mientras que las sanciones abarcan llamadas de atención de manera verbal y escrita, suspensión temporal o hasta la rescisión de contrato.

Al poner en práctica un sistema de premios y sanciones es un hecho que éste provocará un problema de inequidad, en donde los trabajadores no estarán conformes o considerarán que no se les compensa de manera equitativa en relación a las actividades que realizan y a su vez compararán las compensaciones que reciben otras personas, de igual modo considerando las actividades que realiza la otra persona con la que realizan la comparación.

“Las contribuciones que hacen las personas representan inversiones personales que les deben proporcionar ciertos rendimientos en forma de incentivos o premios.” (Chiavenato, 2007). Las personas, al prestar su fuerza de trabajo a las empresas esperan recibir cierta retribución proporcional a sus aportaciones a la empresa, hasta ese punto suena bastante sencilla la relación de intercambio que establecen las empresas y sus trabajadores; pero no es tan sencillo, ya que el problema de dicho intercambio es la percepción de los trabajadores con respecto a lo que reciben por parte de la compañía, puesto que comparan los premios o estímulos que reciben con los que sus similares reciben.

Si la percepción de los empleados es que existe equidad en la empresa se generará un sentimiento de complacencia, mientras que si su percepción es de

inequidad se creará un sentimiento de insatisfacción que podría aumentar si es que la inequidad aumenta; “Hay inequidad cuando la persona siente que su salario está por encima o por debajo de la cantidad que el empleado considera justa para su trabajo, el resultado será tensión.” (Chiavenato, 2007) De acuerdo con Chiavenato, cuando el salario está por debajo de lo que el empleado considera que debería ganar se generará un sentimiento de frustración e insatisfacción y cuando el salario está por encima de lo que el trabajador considera que debería recibir se generará un sentimiento de culpa, por esa razón es necesario establecer un plan de compensaciones en donde los trabajadores ganen un salario de acuerdo al puesto que tienen y la importancia de las tareas que realizan.

El problema más grande de la inequidad reside en que los sentimientos de frustración o de culpa afectan directamente en la productividad de la compañía; “La productividad es la relación medible que existe entre el producto obtenido y los recursos empleados para su producción.” (Chiavenato, 2007). En otras palabras, cuando la productividad de una organización se ve afectada entonces podemos decir que no se están ocupando de manera eficiente los recursos con los que se cuentan; pero en este caso, los recursos humanos no son eficientes y para aumentar su eficiencia es necesario crear planes de administración de sueldos y salarios, planes de prestaciones sociales y de calidad de vida en el trabajo, en pocas palabras, planificar la remuneración de los empleados.

La remuneración también es conocida como salario y está integrado por el salario directo e indirecto; el salario directo es el dinero que el trabajador recibe a cambio de su trabajo, mientras que el salario indirecto son todas aquellas prestaciones que la empresa brinda a sus empleados.

Para las personas “el salario representa una de las transacciones más complicadas ya que, cuando una persona acepta un puesto, se está comprometiendo a una rutina diaria, a un sistema estandarizado de actividades y a

una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización y, por ellos, recibe un salario.” (Chiavenato, 2007) Para las personas, el salario simboliza el resultado de prestar sus esfuerzos, talento y tiempo a una empresa y al mismo tiempo, el salario funge como una herramienta que les permite alcanzar metas personales mediante el poder adquisitivo que les brinda.

Mientras que para las organizaciones el salario equivale a una inversión, ya que, como se mencionó anteriormente, el factor humano es una pieza fundamental en los procesos productivos.

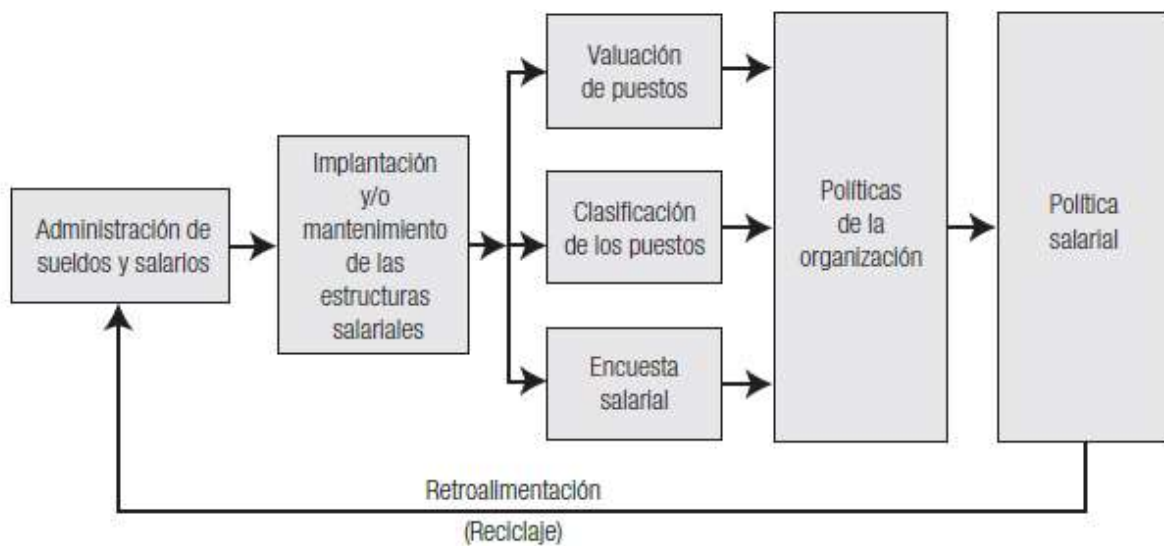
Ahora bien, tanto para las personas como para las organizaciones las compensaciones, sueldos y salarios representan un elemento muy importante y por esa razón debe existir una correcta administración de los mismos. La Administración de sueldos y salarios es “un conjunto de normas y procedimientos que buscan establecer y/o mantener estructuras de salarios justas y equitativas en la organización.” (Chiavenato, 2007). Para que la justicia y la equidad existan, los salarios deben estar estrictamente relacionados con el puesto y actividades que realiza cada empleado en relación con sus compañeros de trabajo y al mismo tiempo con personal de otras compañías que estén en un puesto similar, realizando las mismas actividades, ya que la equidad y justicia deben ser al interior y exterior de la organización y estar reguladas bajo una política salarial.

La política salarial “es el conjunto de principios y directrices que refleja la orientación y filosofía de la organización con respecto a los asuntos de sus colaboradores.” (Chiavenato, 2007). Es decir, la política salarial son las reglas en las cuales la empresa se basará para la asignación de salarios en el presente, en el futuro y en casos particulares; la idea es que se tengan guías de acción sobre la asignación de sueldos y salarios y los salarios no sean asignados de manera arbitraria; pero esta política salarial no es una política estática, ya que debe de actualizarse conforme la empresa evolucione en sus operaciones, políticas, etc.

La política salarial debe contener tres puntos elementales, el primero es la estructura de los puestos y salarios, el segundo es un salario de admisión, es decir, una condición especial en casos de que el nuevo empleado no cumpla al 100% con el perfil o esté a prueba, y el tercero es una previsión de reajustes salariales.

Chiavenato en su obra expone un diagrama de flujo en donde se explica la manera más adecuada de fijar y mantener una política salarial en una organización y es el siguiente:

Implementación y mantenimiento de política salarial.



Fuente: Chiavenato (2007). *Administración de Recursos Humanos*, página 287

La valuación y clasificación de puestos es un proceso constante, con el cual se analizan y comparan los puestos de manera que se pueda encontrar un orden lógico que permita categorizar cada puesto para asignar un intervalo de

remuneración, de acuerdo a la posición que ocupe en el organigrama y a las actividades encomendadas, y así la empresa sepa cuál es el valor de cada puesto.

Mediante la aplicación y seguimiento de una estructurada política salarial, es posible retribuir a los empleados de acuerdo con el puesto que cubren, así como por las aportaciones que hacen a la empresa en materia de trabajo físico y/o mental y atraer y mantener al mejor capital humano disponible en el mercado. Además, la política salarial le permite a la organización planear mejor los movimientos de puesto, desarrollo organizacional y planes de carrera de sus empleados y, por último, y quizás el punto más favorable para la empresa y sus empleados, es que brinda una estabilidad entre los planes financieros de la empresa y las retribuciones a sus empleados.

Además, Chiavenato explica que para retener por mayor tiempo al personal debemos hacer un plan de prestaciones y seguridad social. Las prestaciones sociales y seguridad social son “las facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados con el objeto de ahorrarles esfuerzos y preocupaciones.” (Chiavenato, 2007). Es decir, las prestaciones sociales son aquellas retribuciones extra monetarias que les brinda la empresa a sus empleados, con las cuales pretende satisfacer las necesidades básicas, personales y/o familiares de las personas que integran a la organización y de ese modo motivarlas a seguir en la compañía.

Otra etapa de este subsistema es la calidad en el trabajo, la cual se refiere a crear un mejor lugar de trabajo, en donde la empresa se preocupe por la integridad física y mental de sus empleados mediante la higiene y seguridad laboral.

La higiene y seguridad laboral “son dos actividades íntimamente relacionadas porque garantizan que en el trabajo hayan condiciones personales y

materiales capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados.” (Chiavenato, 2007). Por salud no se refieren a la ausencia de enfermedades, sino que, en este caso, abarca el bienestar físico, mental y social de los trabajadores mediante la generación de una cultura laboral enfocada en el cuidado físico y psicológico. La salud es el resultado de la aplicación de normas y procedimientos, que en su mayoría son obligatorios para cualquier empresa.

Relaciones al interior de la organización.

Relaciones al interior de la organización

- **Transferencias:** Ocurre mediante un movimiento lateral de los empleados dentro de la organización.
- **Ascensos:** Ocurre mediante el movimiento vertical de un empleado que sube a un puesto más alto.
- **Jubilaciones:** Ocurre cuando una persona sale de la organización por alcanzar cierta edad o cumplir con el tiempo laborado necesario para jubilarse.
- **Despidos:** Es un movimiento de salida de la organización por dos razones, la primera es por convicción del trabajador (renuncias) y la segunda por iniciativa de la organización (despidos).

Fuente: Elaboración propia con información de Chiavenato (2007). *Administración de Recursos Humanos*.

Dentro de las relaciones al interior de la organización, posiblemente las más delicadas son los despidos por iniciativa de la organización, ya que quitarle el trabajo a una persona siempre será un tema complicado. Por esa razón se deben crear políticas de despidos en donde se establezcan procedimientos y reglas sobre las condiciones y métodos para llevar a cabo rescisiones de contratos. Cabe señalar que los despidos deben ser considerados como la última medida disciplinaria en una organización.

2.3.8 Subsistema de desarrollo

El subsistema de desarrollo de recursos humanos está integrado por tres estratos, los cuales son la capacitación, el desarrollo del personal y el desarrollo organizacional. Estos tres estratos están basados en aspectos psicológicos en diferentes dimensiones de aprendizaje.

Por aprendizaje se entiende “el proceso mediante el cual las personas adquieren conocimiento de su ambiente y sus relaciones durante el transcurso de su vida.” (Chiavenato, 2007). A partir de acontecimientos que las personas viven es como se generan relaciones neuronales, las cuales influyen las acciones y pensamientos de los individuos; de igual modo, en las organizaciones, el aprendizaje sucede cuando las personas modifican su conducta o aplican el conocimiento adquirido después de haber experimentado algún suceso que influya sus aptitudes (capacitación) y actitudes (Educación).

La educación “es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo” (Chiavenato, 2007). La educación se refiere a todo aquello que las personas toman del ambiente en que están inmersos, pero también, la educación puede ser institucionalizada, estructurada y sistematizada, la cual sirve preparar a las personas en ámbitos profesionales a corto, mediano y largo plazo.

Así que, la capacitación es una forma de educación que consiste en “la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.” (Chiavenato, 2007). La capacitación es una herramienta que ocupan las organizaciones para impulsar a sus trabajadores a alcanzar los objetivos organizacionales y facilitarles la posibilidad de adquirir conocimientos, habilidades y/o directrices de conducta.

La capacitación es un ciclo constante que busca fomentar tres aspectos en las personas: el primero es preparar a los empleados para realizar las tareas correspondientes al puesto que ocupan, el segundo aspecto es brindarles las habilidades y conocimientos necesarios para su desarrollo personal y organizacional y el tercer, y último aspecto, es corregir actitudes de los trabajadores y motivarlos en pro del clima laboral.

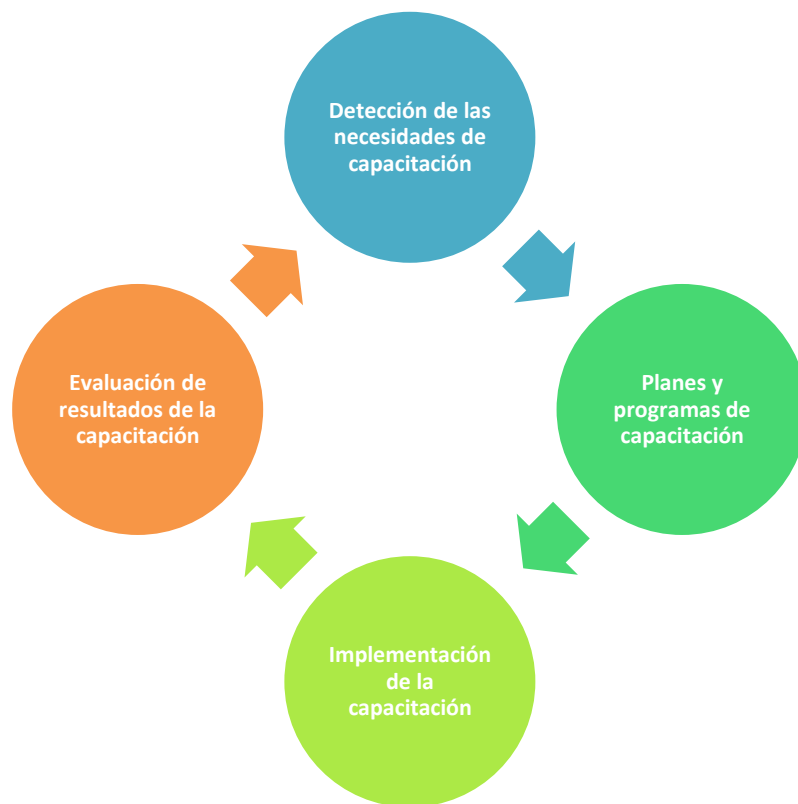
La primera etapa del ciclo de capacitación es la detección de necesidades de capacitación, la cual consiste en realizar un diagnóstico de la empresa en todos los niveles para mostrar las áreas de oportunidad en la estructura organizacional y las habilidades, competencias y comportamiento del personal. Las técnicas más comunes para detectar las necesidades de capacitación son evaluaciones de desempeño, observación, cuestionarios, encuestas de opinión, entrevistas de salida, evaluación a los empleados e informes periódicos.

Una vez ya detectadas las necesidades de capacitación se procede a realizar planes y programas de capacitación para ser aplicados en la organización. Todos los planes de capacitación deben tener muy claros los objetivos que pretenden cumplir y atender directamente una necesidad de capacitación en específico.

La tercera etapa del ciclo de capacitación es la implementación de la misma, en la cual el actor principal es el capacitador. El capacitador es el responsable de proporcionar la capacitación a los empleados por medio de métodos pedagógicos.

Y finalmente, la última etapa del ciclo de capacitación es la evaluación de los resultados de la capacitación, la cual consiste en detectar si la conducta de los empleados se ha modificado y/o si la capacitación tuvo alguna relación con el logro de objetivos organizacionales.

Ciclo de capacitación.



Fuente: Elaboración propia con información de Chiavenato (2007). *Administración de Recursos Humanos*.

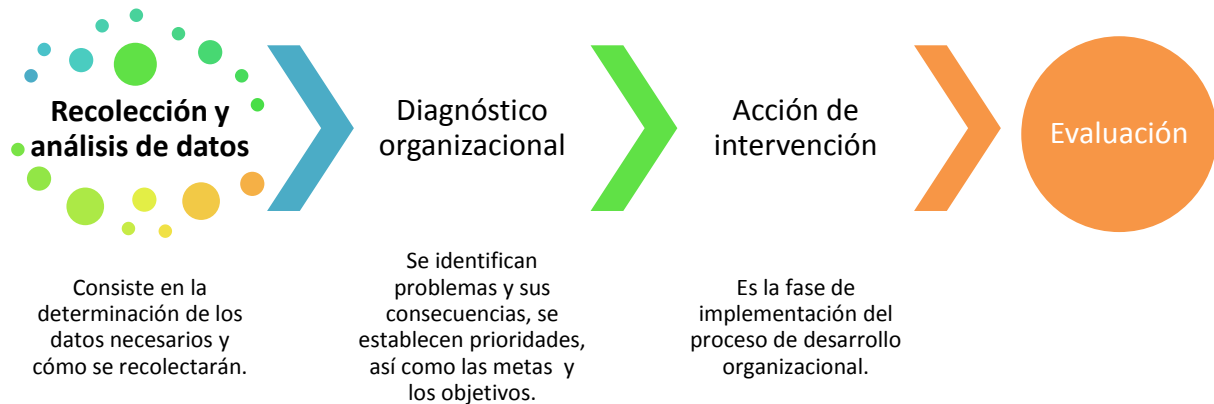
De esa forma es que la capacitación pretende el desarrollo del personal y el desarrollo organizacional de los trabajadores. El desarrollo personal es parte de la formación de los empleados a nivel personal y profesional, mientras que el desarrollo organizacional abarca un desarrollo más amplio, ya que considera factores ambientales, sociales y culturales al interior de la empresa.

El desarrollo organizacional “permite que los participantes adquieran conciencia social y eso hace que las organizaciones tengan conciencia colectiva de sus destinos y de la orientación necesaria para dirigirse mejor hacia ellos.” (Chiavenato, 2007). Es decir, el desarrollo organizacional fomenta el cambio de algunos aspectos orientados hacia la integración de una cultura que permita a los integrantes de una organización alcanzar los objetivos que persigue la compañía, dicha cultura es mejor conocida como cultura organizacional.

Cultura organizacional significa “una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones, representativos todos de determinada organización.” (Chiavenato, 2007). La organización es un conjunto de personas, por lo tanto es una entidad social que posee valores, filosofía y normas que en su conjunto forman una cultura, la cual está directamente relacionada al clima laboral y marca pautas para el comportamiento de los integrantes de la organización.

El clima organizacional frecuentemente es influenciado por el ambiente en el que se desarrollan las organizaciones, el problema es que este ambiente es sumamente cambiante y la única forma de hacerle frente son los cambios organizacionales, los cuales representan la adaptación de la empresa para sobrevivir a las tendencias del entorno.

Proceso de cambio organizacional.



Fuente: Elaboración propia con información de Chiavenato (2007). *Administración de Recursos Humanos*.

De acuerdo con Chiavenato, los objetivos del desarrollo organizacional son acrecentar la confianza y apoyo de los empleados y al mismo tiempo aumentar la comunicación multidireccional y hacer que los integrantes de la organización se sientan más entusiasmados y satisfechos.

Existen cuatro tipos de cambios organizacionales, el primero es el cambio estructural, el cual involucra el cambio de la estructura, formas de comunicación y la jerarquización de la empresa; el segundo es el cambio de la forma y/o herramientas que la empresa utiliza para realizar su proceso productivo, este cambio es conocido como cambio tecnológico.

El tercer cambio es el de productos y servicios, el cual está relacionado a la salida del proceso productivo y el último tipo de cambio es el cambio cultural que implica el cambio interior de las personas en su comportamiento, aspiraciones, percepciones y necesidades.

2.3.9 Subsistema de auditoría

Y finalmente, todos los procesos necesitan evaluarse, así que la auditoría de Administración de recursos humanos es la encargada de controlar que todos los subsistemas funcionen como debe de ser con apoyo de bases de datos y auditando los recursos humanos de la compañía.

El control en la Administración “tiene la función de dar seguimiento y evaluar aquello que se planeó, organizó y dirigió a efecto de observar si han ocurrido desvíos o variaciones y de efectuar las correcciones necesarias.” (Chiavenato, 2007). Es decir, el control es una herramienta utilizada por las organizaciones para verificar si se ha cumplido y en qué grado lo que se planeó. El objetivo del control en la Administración de recursos humanos es tener una retroalimentación de cada una de las etapas de la administración, encontrar desviaciones con respecto al resultado estimado y encontrar soluciones en caso de haber llegado a un resultado totalmente inesperado.

Toda operación se caracteriza por tener variaciones. Cuando éstas son pequeñas, insignificantes y no provocan desviaciones se pueden considerar normales. (Chiavenato, 2007). El omitir estas variaciones es conocido como Administración por excepción, la cual hace más eficiente la auditoría porque las desviaciones menores son ignoradas y únicamente se enfocan en las variaciones urgentes.

Proceso de cambio organizacional.



Fuente: Elaboración propia con información de Chiavenato (2007). *Administración de Recursos Humanos*.

El establecimiento de estándares es la etapa del proceso donde se establecen los objetivos del control, mientras que el monitoreo del desempeño se encarga de dar seguimiento a la búsqueda de los objetivos; posteriormente se deben comparar los estándares establecidos al principio con el desempeño que se está teniendo durante el control y por último, después del análisis del desempeño, se deben tomar medidas en caso de que existan desviaciones más grandes de las permitidas.

De acuerdo a Chiavenato, el subsistema de control debe de enfocarse a las actividades correctas, debe ser en el tiempo correcto, debe traer más beneficios que costos a la organización y además debe ser puntual y aceptado; pero para poder lograrlo, el control debe de basarse en bancos de datos y un sistema de información administrativa.

El sistema de información administrativa “es un sistema planeado para reunir, procesar, almacenar y difundir información de modo que permita a los gerentes involucrados tomar decisiones eficaces.” (Chiavenato, 2007). Para cualquier organización es elemental tener un sistema de información, el cual recopile la información de cada proceso y sirva para tomar decisiones, ya que ninguna empresa decide a ciegas.

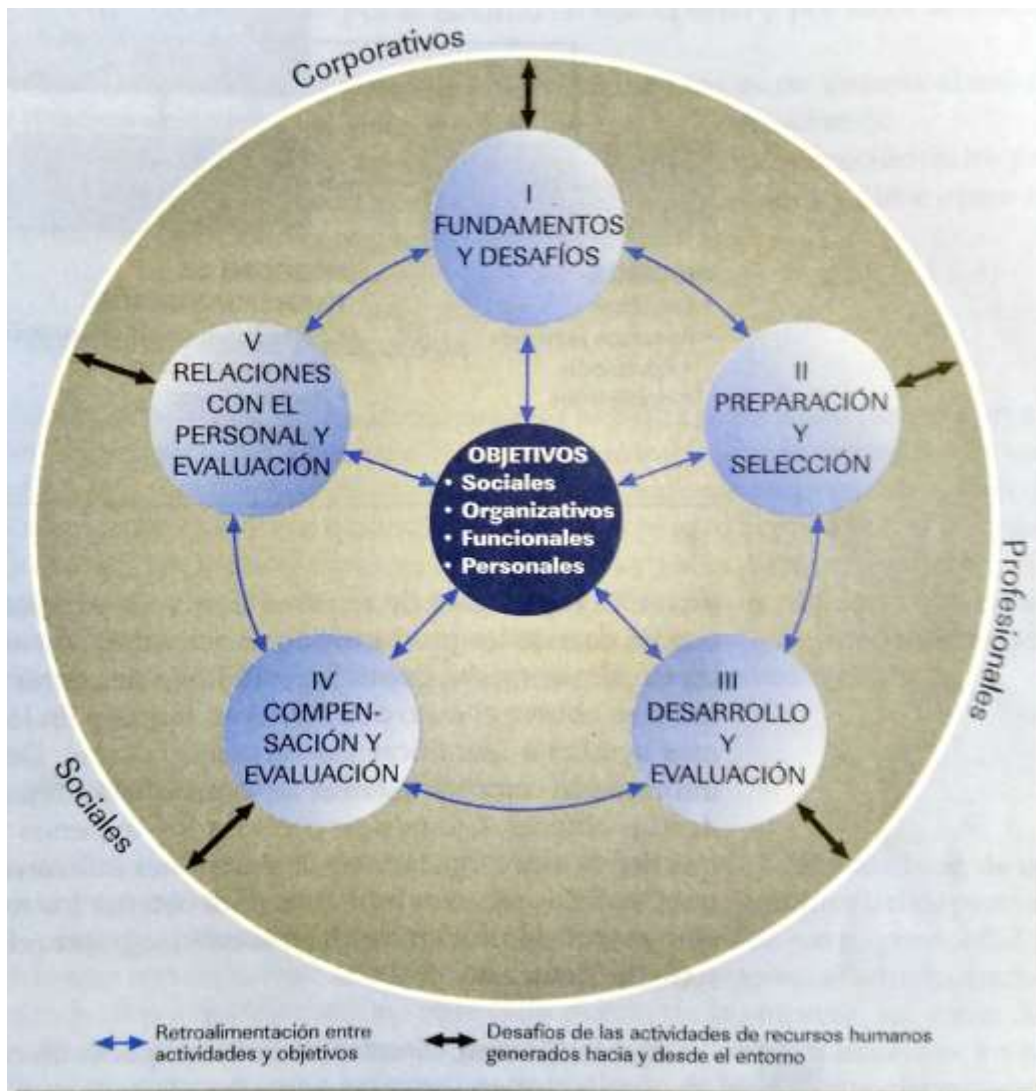
Dicho sistema de información debe contar con una base de datos de recursos humanos que debe de estar integrada por los datos personales de los empleados, el puesto que ocupa cada integrante de la organización, el área a la que pertenece, políticas de remuneración y prestaciones, datos de los candidatos y registros de capacitaciones.

2.4 Modelo de Administración de recursos humanos de Werther y Davis

Este modelo enuncia que una organización es “un sistema compuesto por divisiones, áreas, departamentos, etc.” (B. Werther & Davis, 2000). Es decir que las empresas están conformadas por una serie de actividades, las cuales conforman subsistemas que a su vez conforman un sistema interrelacionado, es decir, “todas las actividades de administración de los recursos humanos mantienen una relación entre sí.” (B. Werther & Davis, 2000). Además de que están fuertemente influenciadas por el entorno, ya que es un sistema abierto. El ambiente o entorno representa una parte muy importante en este modelo y señala

que el departamento de recursos humanos debe ser el encargado de confrontar los retos y problemas que pueda haber en materia del personal, estableciendo los objetivos, los cuales serán una directriz de los subsistemas, tal y como se señala en el siguiente diagrama.

Modelo de Werther & Davis.



Fuente: B. Werther & Davis (2000). *Administración de personal y Recursos Humanos*, pagina 21.

De acuerdo al modelo de Werther & Davis (2000), el principal desafío de los recursos humanos es proveer a la empresa del mejor capital humano para que sea más eficaz y eficiente, mediante prácticas ética y socialmente responsables; entre otros desafíos están “la creciente internacionalización de la actividad económica, el incremento en la competencia entre diversas corporaciones y presiones que ejercen determinados sectores oficiales. Para enfrentar estos retos es necesario que el departamento de Recursos Humanos se organice de manera que pueda alcanzar sus objetivos” (B. Werther & Davis, 2000); he ahí la importancia de la administración de recursos humanos, en particular de la planeación del capital humano.

“La administración de los recursos humanos requiere una adecuada base de información para ser eficiente. Cuando carecen de ella, los integrantes del departamento de personal enfrentan serias limitaciones para cumplir con sus responsabilidades” (B. Werther & Davis, 2000), en otras palabras, a lo que se refiere el autor es que el departamento de recursos humanos, como encargado de la administración de recursos humanos, debe contar con un sistema de información, el cual debe funcionar para que el los integrantes del departamento conozcan los descriptivos de cada uno de los puestos del personal que integra a la organización y las futuras necesidades de personal, para poder garantizar un correcto proceso de preparación y selección de empleados.

“Gracias a que poseen una sólida base informativa, los gerentes operativos y los especialistas de personal pueden ayudar a determinar las necesidades de orientación, capacitación, desarrollo y asesoría profesional.” (B. Werther & Davis, 2000). La creación del sistema de información tiene más de una función, ya que por un lado, como se describió anteriormente, este sistema debe de apoyar al departamento de recursos humanos para la búsqueda de fuerza de trabajo y a su vez, proporcionar información a los empleados de la empresa con el propósito de darles a conocer sus funciones, lo que la empresa espera de ellos y básicamente

que conozcan las reglas, políticas, valores, etc. que componen a la organización y al mismo tiempo conocer las necesidades del personal y proyectarlas a la empresa con el fin de crear planes de administración de personal.

“Un elemento esencial para mantener y motivar a la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. Los empleados deben recibir sueldos y salarios justos a cambio de su contribución productiva” (B. Werther & Davis, 2000). Este es un factor imprescindible para cualquier organización, incluso el autor de este modelo refiere que una compensación que no sea proporcional a los aportes de los empleados podría fomentar una alta rotación de personal, pero si la compensación es demasiado alta en comparación con las labores de los trabajadores, la organización no podría soportar el gasto que representaría la mano de obra.

“La compensación moderna cubre aspectos que van más allá del pago mismo. Las prestaciones están convirtiéndose en un elemento de creciente importancia en el paquete total de compensaciones y deben de mantenerse en el nivel adecuado con la productividad del empleado para que la compañía retenga a su fuerza de trabajo y conserve su capacidad de competir.” (B. Werther & Davis, 2000). Actualmente la Ley Federal del Trabajo establece las prestaciones mínimas que debe proporcionar una empresa a sus trabajadores, pero cada vez es más común que el mercado laboral busque, más allá de un buen salario que permita solventar los gastos, tener prestaciones superiores a las establecidas por la ley; he ahí un eje primordial en el proceso de atracción de talento humano y sobretodo de retención del personal.

2.5 Derecho laboral en México

En México, la ley federal del trabajo (LFT) es la legislación suprema en materia de relaciones laborales, en ella se establecen los requisitos mínimos para entablar una relación laboral entre dos personas físicas o morales.

La LFT tiene por objeto “conseguir el equilibrio entre los factores de la producción y la justicia social, así como propiciar el trabajo digno o decente en todas las relaciones laborales.” (Cámara de diputados del H. Congreso de la Unión, 2012). Esto significa que la ley federal del trabajo pretende ser el instrumento a través del cual los trabajadores y las empresas creen relaciones de trabajo que sean equilibradas, en donde se respete la dignidad humana, no se discrimine a nadie, el personal sea capacitado y se garantice la seguridad de los empleados dentro del lugar de trabajo.

Para la ley federal del trabajo una relación de trabajo se construye cuando una persona brinda su trabajo a otra persona, ya sea física o moral, y ésta recibe un salario a cambio, sin importar que exista un contrato por escrito. “Se entiende por trabajo toda actividad humana, intelectual o material, independientemente del grado de preparación técnica requerido por cada profesión u oficio.” (Cámara de diputados del H. Congreso de la Unión, 2012). Esto significa que el trabajo no es sólo una labor física, va más allá, el trabajo incluso puede llegar a ser intangible y no por esa razón deja de ser trabajo o de provocar una relación laboral.

Toda relación de trabajo da lugar a la existencia de un contrato, ya que el contrato “es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario”. (Cámara de diputados del H. Congreso de la Unión, 2012)

El salario que se otorga a cambio del trabajo, bajo ninguna circunstancia, puede ser menor al salario mínimo establecido en la LFT. “El salario mínimo es la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo.” (Cámara de diputados del H. Congreso de la Unión, 2012). Este salario, de acuerdo a la LFT, tiene que ser suficiente para

atender las necesidades básicas de una familia y garantizar educación de los hijos.

A su vez, el artículo 153-A de la LFT enuncia que “Los patrones tienen la obligación de proporcionar a todos los trabajadores, y éstos a recibir, la capacitación o el adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida, su competencia laboral y su productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o la mayoría de sus trabajadores.” (Cámara de diputados del H. Congreso de la Unión, 2012). En este aspecto, por ley, las organizaciones deben de proveer a sus empleados de las aptitudes necesarias para desarrollar su puesto e incluso tomar otras posiciones dentro de la organización; en otras palabras, la capacitación es un instrumento fundamental y obligatorio para todas las empresas, pues les permite desarrollar a sus empleados dentro de la organización y resolver las necesidades de personal en la creación de nuevos puestos, renuncia de trabajadores, crecimiento del negocio e incluso sirve para crear planes de carrera para sus empleados.

2.6 Subcontratación en México (Outsourcing)

En México a finales de los 60's y principios de los 70's se instauró un modelo económico neoliberal, que tenía como uno de sus propósitos principales la atracción de inversión extranjera “ofreciendo un sinnúmero de trabajadores que aceptarán vender su fuerza de trabajo a muy bajo precio y con derechos laborales disminuidos, en condiciones precarias y con un mercado laboral flexible; condiciones con las que, sin lugar a duda, el patrón podrá arrancar al trabajador la mayor plusvalía posible, sin que tenga complicaciones o problemas legales futuros.” (Curiel Sandoval, 2013). En ese tiempo el dinero empezó a ser más importante para las empresas, lo único que valía eran las ganancias sin importar el medio para conseguirlas; estas condiciones propiciaron empleos mal pagados,

omisión de derechos para los trabajadores, disminución del valor de la mano de obra y la entrada de empresas subcontratistas.

Durante la década de 1980 ocurre un cambio en las actividades empresariales, en donde las organizaciones empiezan a subcontratar personal para realizar actividades secundarias de las empresas que anteriormente eran realizadas por trabajadores directamente contratados por la empresa. (Fressmann, 2005). Y todo esto ocurría a pesar de que, en México no existía legislación para la subcontratación.

Fue hasta el 13 de noviembre de 2012 cuando el Congreso de la Unión decidió aprobar una reforma a la Ley Federal del Trabajo en donde se legislaba la subcontratación. “Mediante el régimen de subcontratación, los trabajadores serán contratados de manera indirecta para desempeñar una actividad, servicio o labor específica; delegando la responsabilidad o el compromiso laboral adquirido con éstos no a la empresa a la cual le proporcionarán los servicios y que obtendrá los beneficios mayores, sino a la empresa que los contrató directamente.” (Fressmann, 2005). La subcontratación permite a las empresas disfrutar el trabajo de los empleados sin ninguna responsabilidad directamente, aunque cabe señalar que, de acuerdo al artículo 14 de la LFT, las empresas que ocupen a un tercero para contratar personal son solidariamente responsables del personal que trabaje para ellos.

2.7 Estrategias para retener al personal

Vivimos en un ámbito altamente competitivo, en donde las empresas contienden por ser la empresa líder en el mercado y entienden que la única forma de lograrlo es hacer más eficientes sus procesos y, al mismo tiempo, deducen que los procesos dependen del personal con el que cuentan, por lo tanto es fundamental contratar a las personas más aptas para ocupar el puesto.

Existen tres tipos de personas que las organizaciones buscan en el mercado de recursos humanos, el primer tipo de persona es la que tiene actitudes que pueden desarrollarse, el segundo tipo son personas que tienen aptitudes y el tercer tipo son personas que tienen las dos características. Aun así, estos tres tipos de personas necesitan, por parte de la empresa, capacitación y desarrollo y al final, esto representa un costo.

El costo de capacitación y desarrollo, más allá de ser visto como costo, es visto como una inversión, ya que la empresa espera que la capacitación y desarrollo beneficien a la empresa haciendo a la organización más productiva y por ende más redituable, pero muchas veces no sucede así.

“La mayoría de las personas están disconformes con su ambiente laboral, debido a que algunas veces las condiciones en la empresa no son óptimas por lo que terminan por abandonar sus puestos.” (Entrepreneur, 2015). Es común que las personas estén en constante búsqueda de un mejor empleo con mejores condiciones de trabajo, en donde puedan desempeñarse cómodamente y al mismo tiempo sientan que su salario es el justo; por esas razones es que resulta indispensable que las organizaciones utilicen estrategias para hacer que el personal quiera permanecer más tiempo en la compañía, en pocas palabras estrategias de retención del personal.

Existen seis estrategias que son las más comunes para alentar a los empleados a permanecer por mas tiempo en la organización; la primera de ellas es ofrecer salarios que sean proporcionales a la calidad y cantidad de trabajo de los empleados; es común que cuando los empleados sienten que trabajan más de lo que se les paga, su productividad baje, abandonen el trabajo o simplemente renuncien.

La segunda estrategia es ser más flexibles con los horarios; todas las empresas establecen horarios para su trabajadores, por lo tanto es una práctica normal que las personas trabajen en promedio nueve horas diarias, así que pasan la mayor parte de su tiempo en la empresa, por esa razón es que en ocasiones necesitan tiempo para realizar actividades personales y es ahí donde la compañía puede desarrollar la flexibilidad de horarios y hacer sentir a los empleados que la empresa los apoya en sus necesidades.

La siguiente estrategia es la garantía de longevidad, la cual consiste en dar contratos indeterminados al personal para que generen antigüedad en la organización y al mismo tiempo premiar de algún modo dicha antigüedad. Esta estrategia podría sonar bastante sencilla, aunque va contra las tendencias actuales, pero realmente esa es la razón por la cual es tan buena.

También fomentar un buen clima laboral es una buena estrategia, esta táctica esta basada en el respeto entre colaboradores en cualquier dirección y nivel organizacional y debe de estar acompañada de capacitación y espacios propicios para trabajar, muchas ocasiones la aplicación de esta estrategia da como resultado la lealtad de los trabajadores.

Mejorar la comunicación dentro de la organización también es una buena estrategia para retener al personal, esta técnica está basada en utilizar la comunicación para generar retroalimentación entre los empleados y los directivos y al mismo tiempo difundir la cultura organizacional.

Y finalmente, la última estrategia es la utilización de gratificaciones, la cual consiste en dar compensaciones salariales, en especie o beneficios en algunas necesidades personales y familiares de los trabajadores.

CAPÍTULO 3 UNIDAD DE ANÁLISIS: Henkel Mexicana

En el presente capítulo se narra de manera general la historia, así como las características generales de la empresa objeto de estudio; además se establecen las condiciones que Henkel debe cumplir para proveer a la industria automotriz en la ciudad de Puebla y el papel que juega el Outsourcing en el servicio que proporciona Henkel a la industria automotriz.

3.1 Historia

Henkel es una empresa de origen alemán fundada en 1876, dedicada a la producción y comercialización de productos químicos. Henkel comenzó como una empresa familiar que vendía únicamente detergente; con el paso del tiempo esta empresa familiar evolucionó y comenzaron a adquirir algunas empresas. En 1898 empezó la comercialización de productos para el cuidado personal, para 1922 Henkel comenzó la producción y comercialización de su primer adhesivo y en 1956 emergió su primer adhesivo industrial y tratamientos industriales, en 1959 ingresó al mercado mexicano y finalmente en 1991 se constituye Henkel Mexicana.

3.2 Henkel Mexicana

Henkel es una empresa de capital alemán, dedicada a la producción y comercialización de tecnología en soluciones para el cuidado personal, el hogar y la industria; opera en más de 120 países y cuenta con una plantilla de aproximadamente 50 mil personas a nivel mundial.

En 2015 tuvo ventas a nivel mundial por 18.1 mil millones de euros, de los cuales la mitad provino de las ventas de la división encargada de productos adhesivos y de tratamiento de superficies, en la cual los principales clientes son las industrias automotrices.

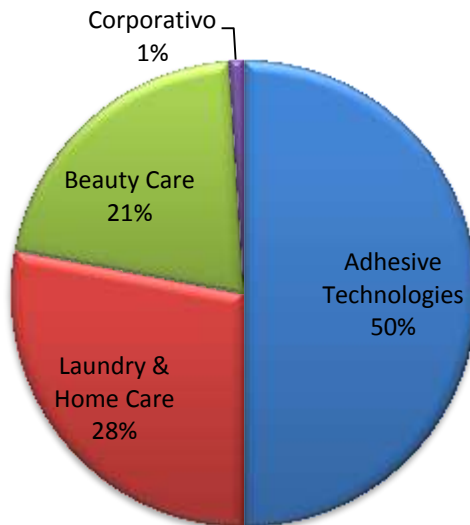
En México, Henkel cuenta con más de 1,400 empleados, su corporativo se ubica en Interlomas, cuenta con cinco plantas y dos centros de distribución en la República Mexicana.

El 57% del total de los empleados de Henkel en México pertenecen a la división de Adhesivos y tratamiento de superficies, es decir, más de la mitad de los recursos humanos con los que cuenta la compañía están destinados a esa área.

3.2.1 Organización Henkel Mexicana

Henkel Mexicana se encuentra dividida en tres grandes unidades de negocio que son: Beauty Care (Cuidado personal), Laundry & Home Care (Cuidado del hogar) y Adhesive Technologies (Adhesivos y tratamiento de superficies).

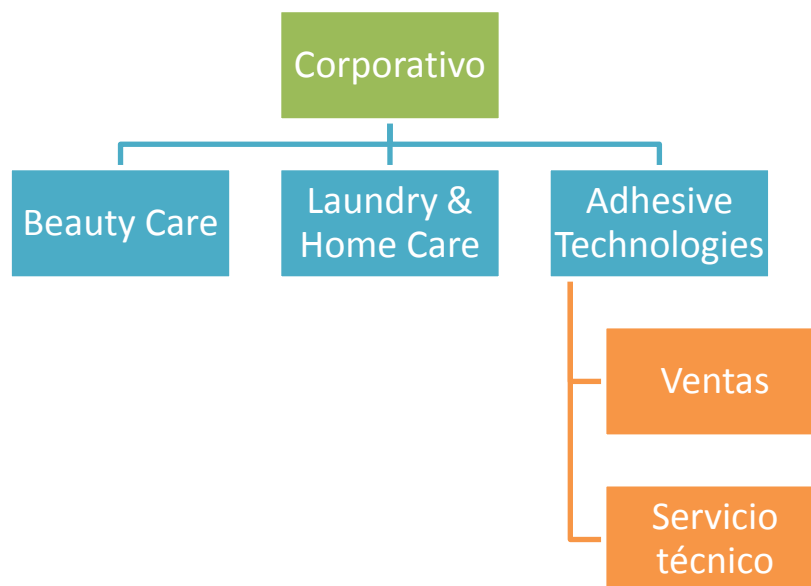
División de unidades de negocio.



Fuente: Elaboración propia con información de Henkel Mexicana (2016). *Henkel Compañía*. Recuperado de Henkel: <http://www.henkel.mx/compania>

La primera unidad de negocio se encarga de los productos de cuidado personal, mientras que la división Laundry & Home Care se dedica a la fabricación y distribución de productos para lavandería y limpieza del hogar y, finalmente, la división Adhesive Technologies engloba las tecnologías de adhesivos y tratamientos de superficies; dentro de esta última división se encuentra una subdivisión dedicada al sector automotriz, que a su vez se subdivide en el área de ventas y servicio técnico.

Organigrama general Henkel Mexicana por unidades de negocio.



Fuente: Elaboración propia con información de Henkel Mexicana (2016). *Henkel Compañía*.

En el organigrama anterior solo se muestra la subdivisión del área de Adhesive Technologies, ya que es el área en la que se enfoca esta investigación.

El corporativo representa cuatro de las cinco áreas funcionales de la organización (Administración, Finanzas, Mercadotecnia y Sistemas) y, a su vez, se encuentran subdivididas de acuerdo a las unidades de negocio; mientras que la

quinta área funcional se encuentra dividida entre cada unidad de negocio y reporta directamente a un director de producción.

3.2.2 Visión

Ser un líder global en marcas y tecnologías.

3.2.3 Nuestros valores

Nuestros valores hablan por sí mismos: ellos personifican a Henkel porque reflejan nuestra cultura corporativa. Estos valores se viven de manera consistente, en particular en el desarrollo de nuevos productos.

- 1.- Ponemos a nuestros **clientes** en el centro de todo lo que hacemos
 - a. Anticipamos, damos respuesta y cumplimos las expectativas de nuestros clientes y consumidores ofreciendo la mejor calidad, valor e innovación a través de nuestras marcas y tecnologías.

- 2.- Valoramos, desafiamos y recompensamos a nuestra **gente**.
 - b. Nos tratamos unos a otros con respeto y dignidad y desarrollamos nuestras capacidades. Esperamos que todos asuman su responsabilidad personal y se desempeñen con altos estándares. Confiamos unos en otros para lograr el éxito como empresa.

- 3.- Impulsamos un excelente desempeño **financiero sustentable**.
 - c. Somos una empresa orientada al desempeño, comprometida con hacer crecer el valor de nuestro negocio y proporcionar un retorno competitivo a nuestros accionistas.

- 4.- Estamos comprometidos con el liderazgo en **sustentabilidad**.
 - d. Proporcionamos productos, tecnologías y procesos que cumplen altos estándares. Estamos comprometidos con la salud y seguridad

de nuestros empleados, la protección del medio ambiente y la calidad de vida en las comunidades donde operamos.

5.- Construimos nuestro futuro sobre los cimientos de nuestro negocio **familiar**.

- e. Valoramos la continuidad de nuestro propósito y visión basados en nuestra larga historia de éxito y en un fuerte enfoque en nuestros valores. Nos guiamos por nuestra visión a largo plazo, la cual se fundamenta en un espíritu emprendedor justo y en una sólida base financiera.

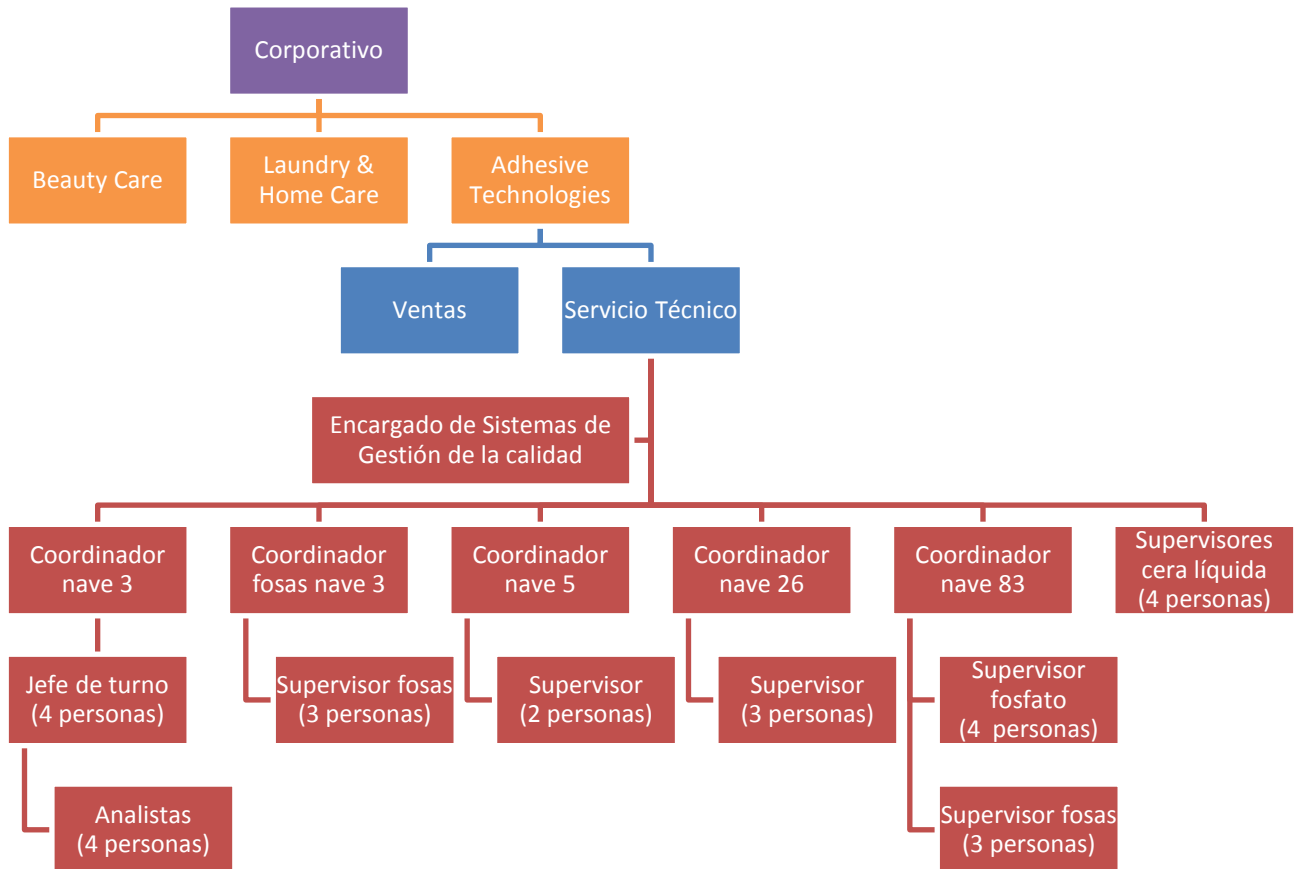
3.2.4 Henkel Mexicana como proveedora de la industria automotriz en Puebla

Henkel Mexicana funge como una de las principales proveedoras de la armadora automotriz alemana ubicada en la ciudad de Puebla, en donde, además de venderle sus productos, también presta sus servicios especializados en las áreas en donde se utilizan sus productos.

La forma en que Henkel Mexicana brinda sus servicios a la armadora alemana ubicada en Puebla es a través de la contratación de personal especializado que se encargue y se haga responsable de los procesos de fosfato, fosas de coagulación y cera líquida en las naves 3, 4, 5, 21, 26, 83, 83 y 84.

Así que, la armadora alemana contrata los servicios de Henkel Mexicana mediante una orden de compra, la cual establece los horarios en que Henkel Mexicana debe encargarse de la línea, cuántas personas se deben tener en cada área e instaura el monto que la armadora automotriz pagará por dicho servicio. Dicha orden de compra establece que Henkel Mexicana debe tener una plantilla de 32 personas para cubrir las 24 horas del día, los 7 días de la semana, los tres procesos de los cuales es responsable.

Organigrama general Henkel Mexicana de acuerdo a orden de compra.



Fuente: Elaboración propia con información de Henkel Mexicana (2016). *Henkel Compañía*.

De ese modo la contratación de personal, la asignación de salarios y el uso de algunos recursos por parte de la compañía Henkel Mexicana están limitados por las condiciones que la armadora Alemana establece en la orden de compra.

Actualmente Henkel Mexicana, en la ciudad de Puebla, cuenta con una plantilla de 32 empleados y 2 candidatos próximos a ingresar en estos días; es decir, el recurso humano con el que cuentan es de 34 personas, 2 más de lo que la armadora automotriz tiene contratadas.

La administración de recursos dentro de la planta armadora automotriz en la ciudad de Puebla es responsabilidad compartida entre el departamento de Recursos Humanos de Henkel Mexicana y una empresa subcontratista llamada Human Development.

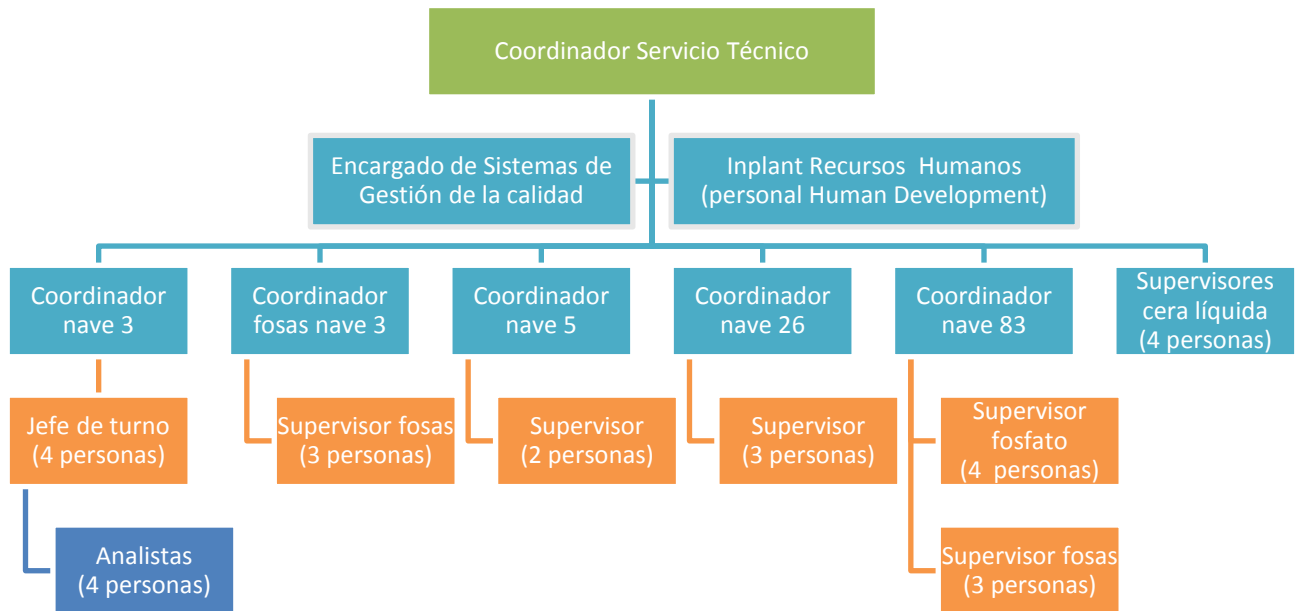
3.2.5 Henkel y el Outsourcing: Human Development

Henkel Mexicana hace uso del Outsourcing mediante la empresa Human Development, la cual se dedica al reclutamiento, selección, contratación y administración del personal.

Henkel Mexicana posee un contrato con Human Development en donde la empresa subcontratista se limita exclusivamente al reclutamiento, selección, contratación, pago de nómina y prestaciones y litigar conflictos laborales relacionados al personal que esté contratado bajo el registro patronal de Human Development; a su vez, Henkel Mexicana es la encargada de la capacitación, seguridad e higiene, diseño y evaluación de puestos. Todo el personal que trabaja en las líneas de producción está bajo la supervisión de personal de Henkel Mexicana, es decir, la administración del personal es responsabilidad de las dos empresas.

El 72% del personal que labora para Henkel Mexicana en la ciudad de Puebla esta subcontratado por Human Development, el resto es personal de Henkel Mexicana

Organigrama Henkel Mexicana en la armadora alemana en la ciudad de Puebla.



Fuente: Elaboración propia con información de Henkel Mexicana (2016). *Henkel Compañía*.

Debido a los requisitos que solicitan tanto la armadora automotriz como Henkel Mexicana es que en el organigrama aparece un nuevo puesto, el puesto del Inplant de Recursos Humanos.

El Inplant es el responsable de cumplir con las obligaciones a las que Human Development se comprometió en el contrato para subcontratar al personal; el Inplant necesita previa autorización del coordinador de servicio técnico para poder tomar decisiones relacionadas con algunos otros temas de la Administración de Recursos humanos.

CAPÍTULO 4 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

En el presente capítulo se describirá qué tipo de investigación se realizará, así como los métodos y técnicas que se ocuparán para recabar la información necesaria para comprobar la hipótesis que sustente una propuesta para resolver el problema que originó esta investigación.

4.1 Tipo de investigación

De acuerdo a Pablo Cazau la investigación de campo es aquella “donde estudiamos a los individuos en los mismos lugares donde viven, trabajan o se divierten, o sea, en su hábitat natural.” (Cazau, 2002). En esta investigación se realizará un estudio de campo, ya que se desarrollará directamente en el lugar donde está sucediendo el fenómeno.

Esta investigación de campo será de tipo descriptivo porque se expondrá la situación actual de la empresa objeto de estudio, además será no experimental porque se establecerán las relaciones causa-efecto del problema que inició esta investigación.

Se apoyará de métodos cualitativo, cuantitativo, inductivo y analógico; cualitativo ya que se describirán las características del fenómeno en cuestión; cuantitativo porque se expondrá por medio de cifras la situación actual de la empresa; inductivo porque partiremos de teorías administrativas para el estudio del caso y analógico porque se encontrarán relaciones entre características del fenómeno para encontrar la solución del problema.

Y además se utilizarán las técnicas de entrevista, encuesta y observación para recolectar información del lugar en donde se suscita el problema; además de la técnica documental con la cual se reunirá información de diversos registros de la

compañía objeto de estudio que ayuden a explicar la situación actual de la empresa y que genera el problema de investigación.

4.2 Descripción del instrumento de medición

El instrumento de medición es “un artificio usado para medir.” (Cazau, 2002). Es decir, el instrumento de medición es una herramienta que se utiliza para recolectar información referente al fenómeno a investigar. En esta investigación se utilizará una encuesta para recabar la información necesaria para comprobar nuestra hipótesis y sustentar una propuesta de solución al problema de investigación.

La encuesta es “un conjunto de preguntas tipificadas a una muestra representativa de grupos sociales, para averiguar estados de opinión o conocer otras cuestiones que les afectan.” (Real Academia Española, 2016).

El instrumento de medición que se utilizará para esta investigación fue diseñado y adaptado en base a una encuesta elaborada por el Instituto Politécnico Nacional (2016) y a los resultados de las encuestas de salida de los últimos empleados que se separaron de la organización voluntariamente.

Dicho instrumento de medición busca recabar información de 9 ejes que se identificaron en las encuestas de salida, los cuales son: liderazgo, ambiente laboral, capacitación, comunicación, descripción y análisis de puestos, estabilidad laboral, motivación, selección y desarrollo de personal y condiciones de trabajo.

Los ejes anteriormente mencionados serán medidos a través de 46 preguntas, de las cuales las primeras 45, utilizan la escala de Likert dando 5 opciones que van del “totalmente de acuerdo” (opción 5) hasta el “Totalmente desacuerdo” (opción 1) y la última pregunta es de tipo abierto, para que los sujetos

de estudio puedan realizar comentarios abiertos sobre algún tema que deseen abordar.

El eje de liderazgo está dividido en dos, ya que queremos observar el liderazgo de las dos figuras de líderes que se encuentran dentro del organigrama y que dan servicio a la armadora automotriz que se encuentra en la ciudad de Puebla.

Del mismo modo, en el eje de ambiente laboral existen dos preguntas en cuanto a la relación del coordinador de servicio técnico con el personal y la relación del personal con el coordinador de su nave respectivamente.

La razón por la cual se establecen estas subdivisiones en los dos ejes anteriormente mencionados es porque se detectó que los coordinadores de nave y de servicio técnico son puestos clave dentro de la organización.

4.3 Población

La población es “un conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006). Para efectos de esta investigación, la población será todo el personal que esté contratado bajo las razones sociales de Henkel Mexicana y Human Development y que laboren en el área de servicio técnico en la industria automotriz en la ciudad de Puebla, los cuales son 32 personas.

4.4 Muestra

La población generalmente es un conjunto demasiado grande, por lo cual en ocasiones es prácticamente imposible aplicar el instrumento de medición a toda la población y esta situación habitualmente puede representar una dificultad para

cualquier investigación, por lo tanto, de acuerdo a la estadística, se debe aplicar el instrumento de medición a sólo una parte de la población a la que se denomina muestra, la cual debe ser representativa de todo el universo al que pertenece.

La muestra es “un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población.” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006). Existen dos tipos de muestreos, el probabilístico y el no probabilístico. El primero es aquel en donde todos los integrantes de la población tienen la misma posibilidad de ser elegidos para integrar la muestra, mientras que el muestreo no probabilístico es aquel en donde la muestra es seleccionada dependiendo las características de la investigación, es decir, este tipo de muestreo es más complejo y sigue criterios de investigación.

Debido a la naturaleza de esta investigación se realizará un muestreo probabilístico y el tamaño de la muestra será determinado a través de la siguiente fórmula.

$$n = \frac{Z^2 Npq}{E^2 (N - 1) + Z^2 pq}$$

Dónde:

n=	Tamaño de la muestra	
N=	Tamaño de la población	32
Z=	Desviación estándar	1.96
p=	Probabilidad de éxito	0.5
q=	Probabilidad de fracaso	0.5
E=	Margen de error	0.05

Como anteriormente se mencionó, la población es de 32 personas, las cuales trabajan para Henkel Mexicana y están contratadas por las dos razones sociales que integran en equipo de trabajo en la ciudad de Puebla.

Por otro lado, de acuerdo con Hernández Huerta (2015) para que una muestra tenga el 95% de confiabilidad se debe de considerar que la desviación estándar será de 1.96, mientras que el margen de error será del 5% y la probabilidad de éxito y de fracaso son del 50% cada una.

Es decir:

$$n = \frac{(1.96)^2(32)(0.5)(0.5)}{(0.05)^2(32 - 1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{30.7328}{1.0379}$$

$$n = 29.61$$

El tamaño de la muestra es de 29.61 personas, lo que significa que para que la muestra sea representativa y tenga el 95% de confiabilidad con un margen de error del 5% debemos aplicar el instrumento a 30 personas.

4.5 Pilotaje

La prueba piloto “consiste en administrar el instrumento a una pequeña muestra, cuyos resultados se usan para calcular la confiabilidad inicial y, de ser posible, la validez del instrumento.” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006). Un pequeño grupo de personas, integrado por el Gerente de cuenta de las armadoras Alemanas y Norteamericanas de Henkel Mexicana, el encargado de ventas a la división automotriz en Puebla de Henkel Mexicana, el coordinador de servicio técnico de Henkel Mexicana, el Gerente de servicio técnico de Henkel Mexicana, el Coordinador de Inplants de Human Development, el Inplant responsable de la cuenta de la armadora automotriz en la ciudad de Puebla y dos

empleados de Henkel Mexicana que trabajan en la armadora automotriz alemana en la ciudad de Puebla, fue sometido al pilotaje de la encuesta diseñada para esta investigación.

De este modo se obtuvieron comentarios acerca de la estructura del instrumento de medición, se reformularon, anexaron y eliminaron algunas preguntas y se determinó el número de ítems que debían pertenecer a cada uno de los 9 ejes determinados anteriormente.

4.6 Aplicación del instrumento de medición

La aplicación del instrumento de medición se llevó a cabo por medios electrónicos, ya que por solicitud de la empresa objeto de estudio, y la compañía subcontratista, se debía cuidar la confidencialidad de los empleados para que pudieran expresarse libremente sin temor a represalias.

Se ocuparon herramientas electrónicas para crear una encuesta digital, la cual fue enviada al correo electrónico de cada uno de los empleados de Henkel Mexicana y Human Development que trabajan en la industria automotriz en la ciudad de Puebla. La encuesta fue aplicada del 18 al 26 de julio de 2016 y los datos obtenidos fueron los siguientes.

CAPÍTULO 5 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se expondrán los resultados de las encuestas aplicadas a la muestra poblacional de esta investigación. De manera general se analizarán los ejes mediante la escala Likert.

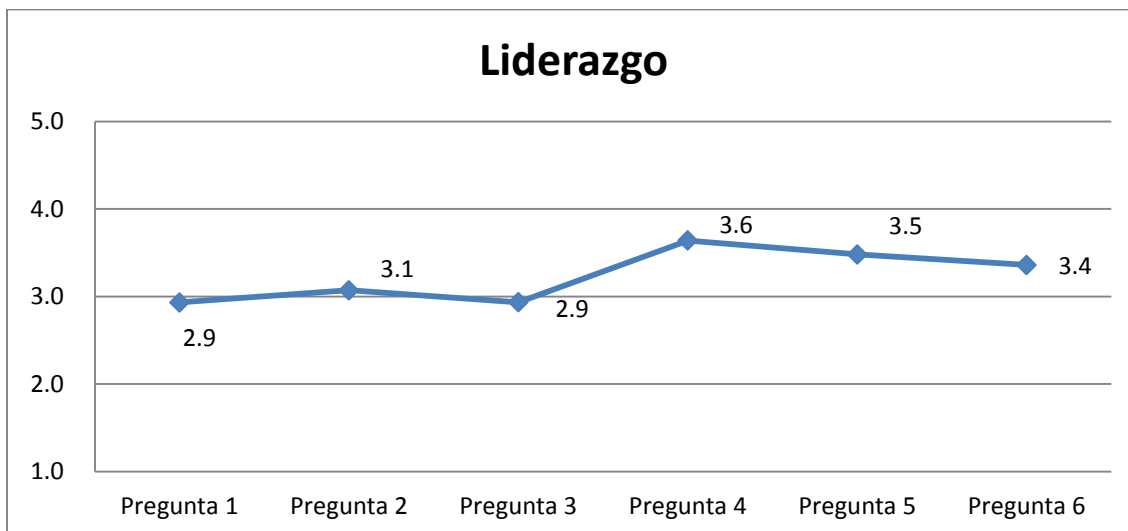
Además, se representará de manera gráfica las respuestas obtenidas de cada una de las preguntas del instrumento de medición para hacer un mejor análisis e integrar una matriz de sistematización donde se muestre de forma ordenada la información obtenida.

Para evaluar los nueve ejes que persigue esta investigación, de manera general, se utiliza la escala Likert y previamente se establecieron los siguientes criterios.

Escala Likert	
Valoración	Rango del promedio
Muy desfavorable	Entre el 1 y 2
Desfavorable	Entre el 2 y 3
Favorable	Entre el 3 y 4
Muy favorable	Entre el 4 y 5

De este modo se pueden evaluar y detectar, de manera más sencilla, las áreas de oportunidad que posee la empresa objeto de estudio en materia de administración de recursos humanos en la industria automotriz en la ciudad de Puebla.

5.1 Liderazgo



No.	Pregunta	Promedio
1	Su opinión es tomada en cuenta por el coordinador de TCS cuando se toman decisiones.	2.9
2	El coordinador de TCS te presta atención frente a todas las solicitudes que son presentadas por usted.	3.1
3	Usted recibe apoyo del coordinador de TCS cuando lo solicita.	2.9
4	Tu jefe inmediato te presta atención frente a todas las solicitudes que son presentadas por usted (Coordinador de nave).	3.6
5	Usted recibe apoyo de su jefe inmediato cuando lo solicita (Coordinador de nave).	3.5
6	Su opinión es tomada en cuenta por su jefe directo cuando se toman decisiones (Coordinador de Nave).	3.4

La primera sección de esta encuesta hace referencia al “liderazgo”, las primeras 3 preguntas son especialmente enfocadas al liderazgo del coordinador de servicio técnico (TCS) y las 3 siguientes son en relación al liderazgo de los coordinadores de las naves.

De manera general, los puntos enfocados en el liderazgo son favorables; en su mayoría los puntos favorables son el liderazgo entre el coordinador de la nave y sus subordinados, mientras que encontramos un área de oportunidad en el liderazgo que ejerce el coordinador de servicio técnico, ya que existen 2 preguntas que no son favorables.

A continuación se analizarán cada una de las preguntas para conocer más acerca de la percepción de los empleados sobre el liderazgo que ejercen los coordinadores de nave y servicio técnico.

Pregunta 1
Su opinión es tomada en cuenta por el coordinador de TCS cuando se toman decisiones



En esta pregunta la mayoría tiene una opinión neutral, por lo tanto desconocen qué tanta consideración tiene su opinión para la toma de decisiones del coordinador de TCS; más adelante con el eje de comunicación podríamos

encontrar una explicación por la cual la mayoría de los empleados tienen una opinión neutral de esta pregunta.

Pero lo que cabe señalar es que es más grande la proporción de personas que perciben que su opinión no es tomada en cuenta por el coordinador de servicio técnico en la toma de decisiones.

Pregunta 2
El coordinador de TCS te presta atención frente a todas las solicitudes que son presentadas por usted



Este es el único punto del coordinador de TCS que tiene una calificación favorable, lo interesante es que las opiniones están muy divididas; aunque la mayoría está en desacuerdo con la afirmación que expresa la pregunta, una gran parte de los empleados opinan lo contrario, por lo tanto el problema puede no ser el liderazgo, sino algún otro factor; después de analizar todas las preguntas podremos encontrar si existe alguna área de oportunidad que inflencie este punto y pueda reforzarlo, ya que el liderazgo en este punto puede estar mal percibido.

Pregunta 3

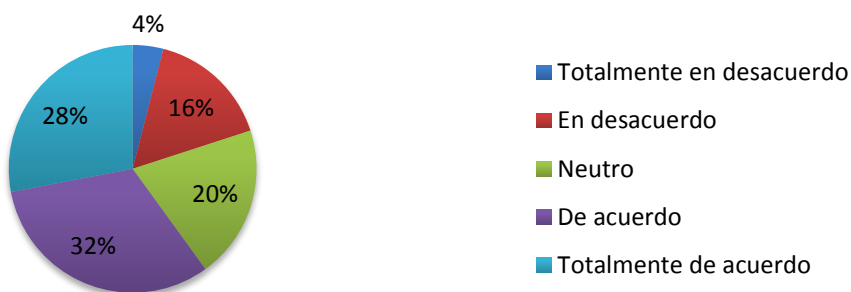
Usted recibe apoyo del coordinador de TCS cuando lo solicita



Un factor alarmante de esta investigación, en el eje de liderazgo, se presenta en esta pregunta, en donde el 27% de los encuestados están en total desacuerdo con la afirmación de que reciben apoyo del coordinador de servicio técnico cuando lo solicitan, lo cual nos puede hablar de una ruptura en la relación entre los empleados y la figura del coordinador de TCS.

Pregunta 4

Tu jefe inmediato te presta atención frente a todas las solicitudes que son presentadas por usted (Coordinador de nave)



Esta es la primera pregunta sobre el liderazgo de los coordinadores de las naves dentro de la armadora alemana en Puebla y se puede percibir una gran mejoría con respecto al liderazgo del coordinador de TCS, ya que la mayoría está

de acuerdo en que el coordinador de nave presta atención frente a sus solicitudes y son muy pocos los que opinan lo contrario.

Estas respuestas son favorables para la compañía porque los empleados pasan la mayor parte del tiempo bajo la supervisión de su coordinador y para Henkel Mexicana el liderazgo es una pieza fundamental del desarrollo organizacional.

Pregunta 5
Usted recibe apoyo de su jefe inmediato cuando lo solicita
(Coordinador de nave)



En esta ocasión la tendencia sigue siendo positiva hacia el liderazgo, ya que la mayoría de los trabajadores perciben que cuentan con el apoyo de su coordinador de área cuando lo requieren y son muy pocas las personas que están en desacuerdo.

Nuevamente una gran parte de los empleados emitieron una opinión neutral sobre este tema, lo cual es un poco alarmante debido a que prefirieron no dar una opinión o están inseguros de la afirmación que enuncia la pregunta.

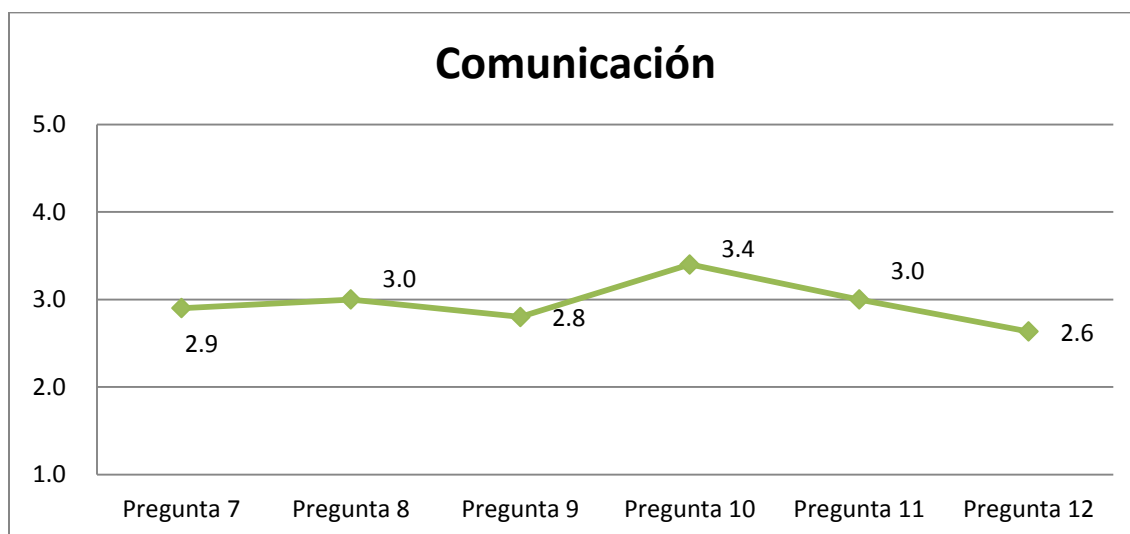
Pregunta 6
Su opinión es tomada en cuenta por su jefe directo cuando se toman decisiones (Coordinador de Nave)



Reiteradamente la tendencia sobre el liderazgo del coordinador de área es favorable, se puede notar que la gran mayoría de los empleados percibe que su opinión es tomada en cuenta por su jefe directo a la hora de tomar decisiones.

Pero al igual que en la pregunta enfocada al coordinador de TCS, las opiniones neutrales representan una gran proporción de las respuestas, lo cual nos habla de una dificultad pero no necesariamente sobre liderazgo, sino sobre algún otro factor que afecta la percepción de los empleados.

5.2 Comunicación

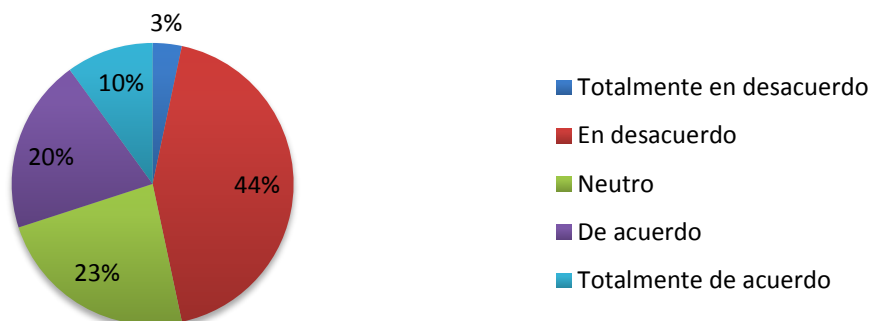


No.	Pregunta	Promedio
7	Existen canales de comunicación adecuados dentro de la empresa.	2.9
8	Recibe la información e instrucciones adecuadas del coordinador de TCS para realizar bien tu trabajo.	3.0
9	Existe retroalimentación sobre los resultados del trabajo que usted realiza.	2.8
10	El direccionamiento y objetivos de la empresa son lo suficientemente claros.	3.4
11	Se me informa con debida anticipación sobre los cambios de métodos y procedimientos de trabajo.	3.0
12	La empresa incentiva al trabajador para aportar sugerencias laborales y administrativas.	2.6

A partir de esta pregunta se analizará la “comunicación” de la unidad de trabajo ubicada en la armadora automotriz en Puebla.

El eje de comunicación en general es favorable con tendencia hacia lo desfavorable, ya que las puntuaciones rebasan el límite inferior del criterio favorable por muy poco, únicamente las 7, 9 y 12 son desfavorables.

Pregunta 7
Existen canales de comunicación adecuados dentro de la empresa



En los datos obtenidos de esta pregunta es evidente que una gran parte de los empleados consideran que no existen canales adecuados de comunicación, pero no es la opinión de la mayoría; aunque si lo comparamos con las personas que están totalmente de acuerdo y de acuerdo en la afirmación de la pregunta, se puede ver una clara diferencia de opiniones en donde prevalece la opinión negativa.

Pero se debe analizar la razón o razones por las cuales la opinión neutra tiene un gran porcentaje, ya que la tendencia es hacia la nula existencia de canales adecuados de comunicación.

Pregunta 8
Recibe la información e instrucciones adecuadas del coordinador de TCS para realizar bien tu trabajo



El encargado de servicio técnico es la persona responsable de dar indicaciones al personal sobre cómo realizar sus actividades, ya que él es el especialista en los tres procesos que se realizan en la armadora automotriz; por lo tanto, la comunicación entre él y el personal tiene que ser constante, eficaz y eficiente; en este caso las respuestas del personal se encuentran totalmente divididas, por tanto, la única forma de tener más información de esta pregunta es relacionándola con las demás preguntas del mismo eje.

Pregunta 9
Existe retroalimentación sobre los resultados del trabajo que usted realiza



Más de la mitad del personal está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo sobre la existencia de una retroalimentación sobre los resultados del trabajo que se realiza, mientras que el 33% de las personas encuestadas consideran lo contrario.

Si relacionamos estos resultados con los resultados previos podemos determinar que es bastante notorio para los empleados que no existen canales de comunicación adecuados, así que esta es otra área de oportunidad que posee la empresa.

Pregunta 10
El direccionamiento y objetivos de la empresa son lo suficientemente claros



Las respuestas de esta pregunta reflejan claramente que los direccionamientos y objetivos de la empresa no son lo suficientemente claros, pero aun así todos los conocen, puesto que nadie contestó estar totalmente en desacuerdo; aquí se reflejan los puntos bajos de las demás preguntas referentes a la comunicación y esto puede significar que las dificultades de la comunicación se encuentran en los medios que se utilizan para difundir la misma.

Pregunta 11
Se me informa con debida anticipación sobre los cambios de métodos y procedimientos de trabajo



Una parte fundamental en toda organización es la planeación, la cual no solamente sirve para anticipar los cambios de cualquier índole sino que, junto con la comunicación, se vuelven elementos primordiales para el funcionamiento de la organización y justamente el flujo de esa información es lo que pretende medir esta pregunta.

La mayoría de los empleados consideran que no se les informa con debida anticipación sobre los cambios de métodos y procedimientos de trabajo, lo cual últimamente es común, ya que la organización, los productos y los procesos están en constante cambio.

Pregunta 12
La empresa incentiva al trabajador para aportar sugerencias laborales y administrativas

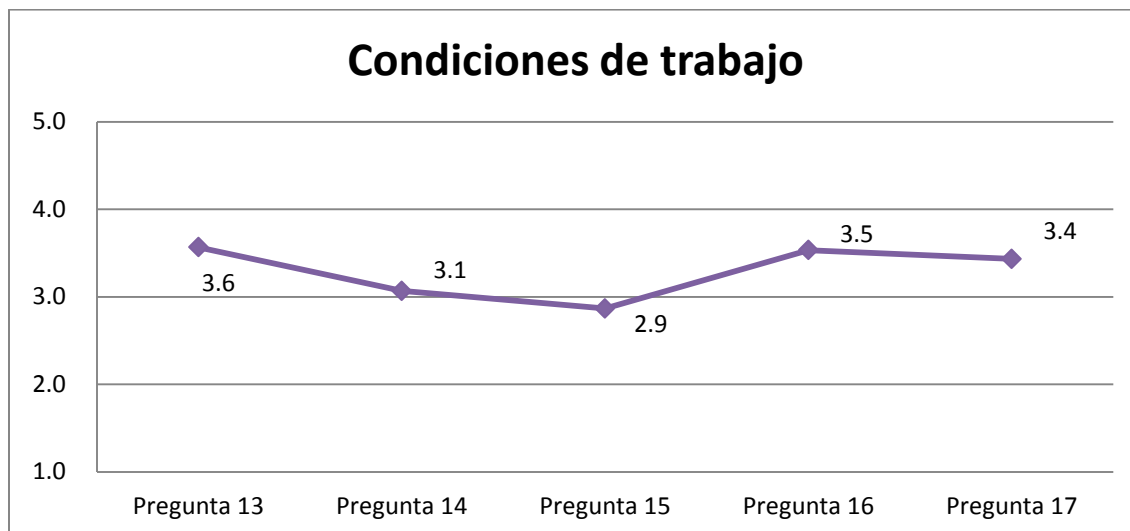


Henkel Mexicana es una empresa que constantemente está en búsqueda de mejorar sus procesos de cualquier índole, ya sean procesos productivos o incluso administrativos. Generalmente dichos cambios son propiciados por las opiniones y comentarios del personal, ya que ellos son los que conocen mejor los procesos.

Como podemos ver en la gráfica, la mayoría de los encuestados expresó estar en desacuerdo con que la empresa los incentiva a realizar sugerencias laborales y administrativas, por lo tanto, en nuestra empresa objeto de estudio encontramos un área de oportunidad que nos ayudará a dar una posible solución a nuestro problema de investigación.

En los resultados obtenidos de esta sección enfocada al eje de la comunicación pudimos detectar que la principal área de oportunidad que presenta el centro de trabajo son los canales de comunicación, ya que al parecer la información fluye muy lento y en algunos casos no llega a todos los empleados en todas las áreas y genera una percepción negativa de la comunicación entre los coordinadores de servicio técnico y nave y los empleados.

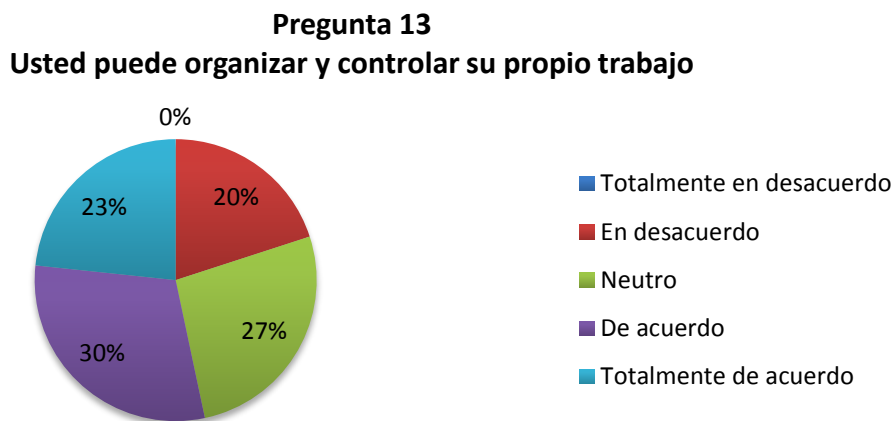
5.3 Condiciones de trabajo



No.	Pregunta	Promedio
13	Usted puede organizar y controlar su propio trabajo	3.6
14	La empresa se preocupa por cuidar el bienestar físico de sus empleados mientras trabaja	3.1
15	Tiene usted mucho trabajo y muy poco tiempo para realizarlo	2.9
16	Habitualmente terminas tu trabajo dentro del horario asignado	3.5
17	Permanece mucho tiempo fuera del hogar por causa del trabajo	3.4

El eje de “condiciones de trabajo” fue evaluado mediante cinco preguntas que, de acuerdo a los criterios previamente establecidos, en general son favorables para la organización; únicamente habría que prestar atención en la distribución del trabajo

y la seguridad del personal, ya que son los únicos puntos bajos en las calificaciones.



Un elemento muy importante para la empresa objeto de estudio es darle libertad a los empleados para que realicen las actividades que les corresponden en su horario de trabajo, así se fomenta la proactividad y se procura no generar estrés en los empleados.

Un punto favorable de esta pregunta es la ausencia de las opiniones totalmente en desacuerdo acerca de la organización y control de su trabajo, además de que poco más de mitad de los encuestados perciben que tienen la libertad de organizar y controlar su propio trabajo, esta es una fortaleza que encontramos en Henkel Mexicana en la industria automotriz en la ciudad de Puebla.

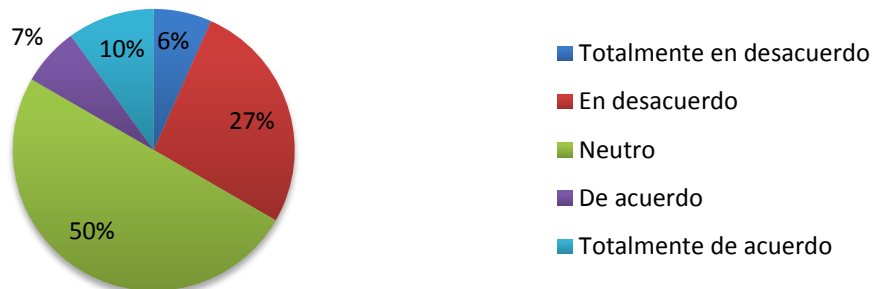
Pregunta 14
La empresa se preocupa por cuidar el bienestar físico de sus empleados mientras trabajan



Por normativa federal, las empresas deben garantizar la seguridad física de sus empleados, proporcionándoles el equipo y las instalaciones necesarias para realizar su trabajo.

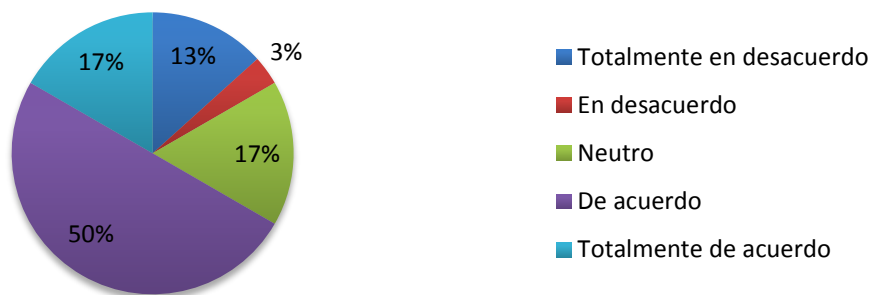
En esta grafica podemos apreciar que un gran porcentaje de los empleados consideran que la empresa no se preocupa por ese aspecto; esta es un área de oportunidad para la empresa, ya que la seguridad es un aspecto fundamental que debe ser percibido por todos los empleados.

Pregunta 15
Tiene usted mucho trabajo y muy poco tiempo para realizarlo



En esta pregunta se analiza la carga de trabajo, ya que se consideró como una razón por la cual los empleados deciden terminar su relación laboral. Las respuestas que arrojó dicha pregunta son que la mitad de los encuestados emitieron una opinión neutra, mientras que el 27% considera que la carga de trabajo está correctamente distribuida; esto es favorable considerando que sólo el 10% de los encuestados consideran que la carga de trabajo está mal distribuida. Aun así el 50% neutral representa una amenaza para la empresa, por lo tanto se tendrá que aprovechar la oportunidad que se genera en este rubro.

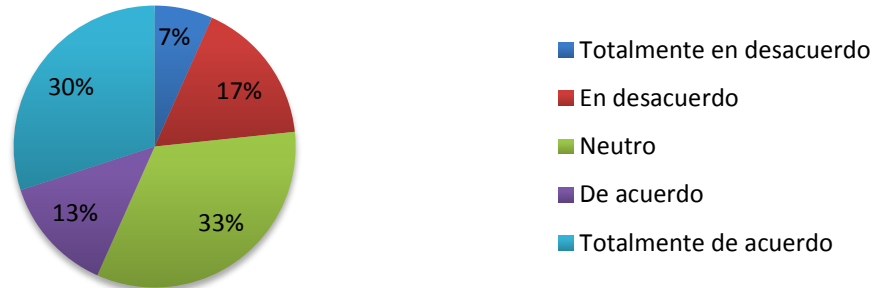
Pregunta 16
Habitualmente terminas tu trabajo dentro del horario asignado



En esta pregunta nuevamente se analiza la distribución del trabajo, ya que al estar en el sector industrial es muy importante terminar las tareas a tiempo y realizar la entrega del turno entre compañeros de área.

A pesar de que en la pregunta anterior la opinión mayoritaria fue neutral, en esta ocasión la mayoría está de acuerdo en que habitualmente terminan su trabajo dentro del horario asignado; esta situación es muy favorable para la compañía, ya que nos da indicios de que los trabajadores perciben que su carga de trabajo no afecta su horario, esto minimiza la amenaza que detectamos en las respuestas de la pregunta anterior y al mismo tiempo representa una fortaleza para la empresa.

Pregunta 17
Permanece mucho tiempo fuera del hogar por causa del trabajo

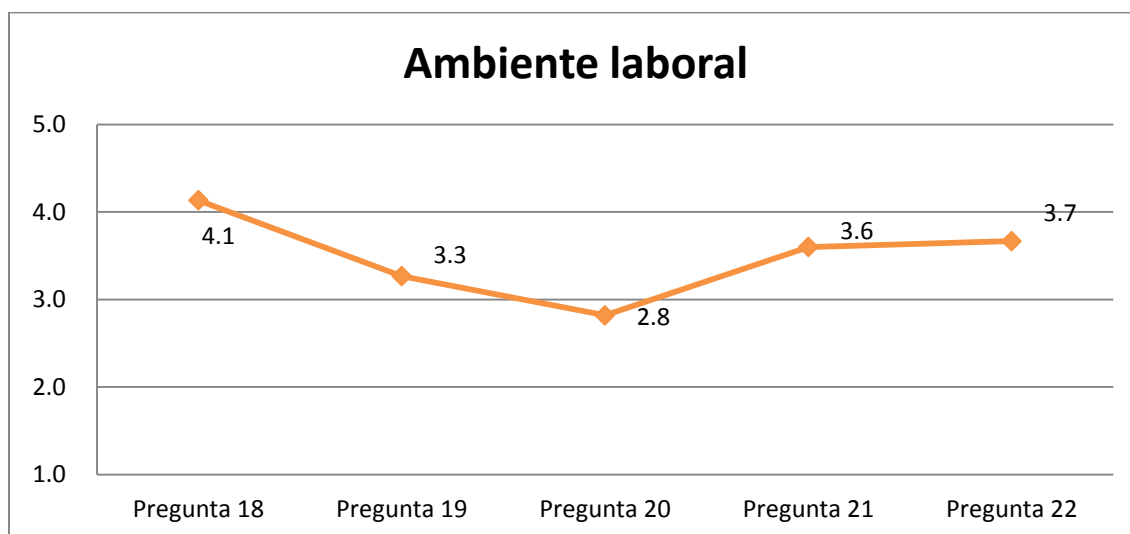


Henkel nació como una empresa familiar, por lo tanto la familia es uno de los valores más importantes para Henkel Mexicana. En los últimos meses, debido a la alta rotación de personal, se han tenido que ajustar los turnos del personal, en algunos casos los turnos llegan a ser hasta de 18 horas seguidas, por lo tanto sus vidas personales han llegado a ser afectadas.

Como podemos ver en la gráfica existen dos grandes grupos de personas que tienen diferentes puntos de vista, el grupo más grande tiene una opinión neutral mientras que el otro grupo está totalmente de acuerdo en que permanece más tiempo en el trabajo que en su hogar.

El objetivo de esta pregunta es averiguar cómo las jornadas largas han afectado de la vida familiar de los empleados, ya que la percepción de permanecer fuera del hogar por causa del trabajo representa una amenaza para el funcionamiento de la organización.

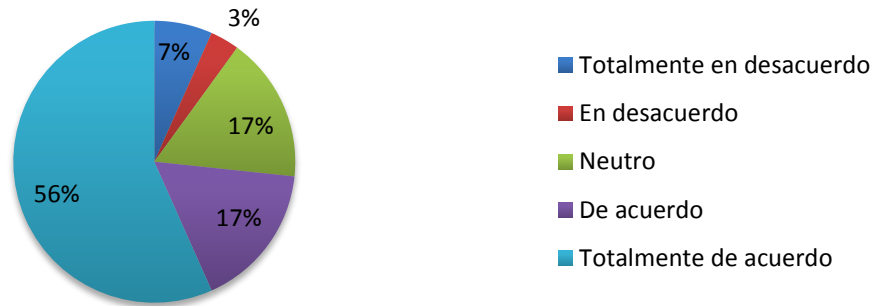
5.4 Ambiente laboral



No.	Pregunta	Promedio
18	Se necesitan más actividades de integración para el personal.	4.1
19	Son mínimos los conflictos que se presentan con compañeros del área de trabajo.	3.3
20	Tiene usted buena relación con el coordinador de TCS.	2.8
21	Mi trabajo me permite conocer y crear amistades con mis compañeros.	3.6
22	Tiene usted buena relación con su jefe inmediato (Coordinador de nave).	3.7

El eje de “ambiente laboral” fue evaluado mediante cinco reactivos, entre los cuales destaca la pregunta veinte, en donde se cuestionó a los empleados sobre su relación con el coordinador de servicio técnico (TCS), la cual dista mucho de la pregunta veintidós, en donde los empleados opinaron sobre su relación con su coordinador de nave; por un lado la relación de los empleados con el coordinador de TCS es desfavorable, mientras que la relación entre los empleados y los coordinadores de nave rebasa la media del criterio favorable.

Pregunta 18
Se necesitan más actividades de integración para el personal



Las áreas de trabajo dentro de la armadora automotriz se encuentran muy separadas, por lo tanto, la distancia suele ser una razón por la cual los integrantes del equipo de trabajo en la ciudad de Puebla no se conocen y por ende la integración del personal es complicada.

Como podemos apreciar en la gráfica, más de la mitad de los empleados están totalmente de acuerdo en que se realicen actividades de integración de personal, por lo tanto la integración del personal es un área de oportunidad para Henkel Mexicana en Puebla.

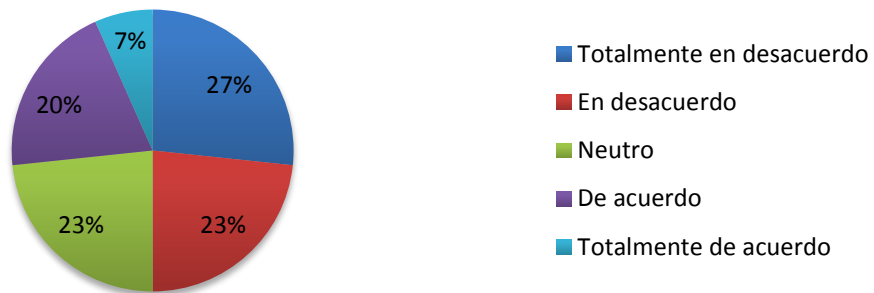
La integración es una parte fundamental del funcionamiento de Henkel Mexicana en la ciudad de Puebla, ya que generalmente, por área, en cada turno de trabajo se encuentra sólo una persona encargada de la línea y en ocasiones es necesario que busquen apoyo con sus compañeros de otras áreas, el problema se presenta cuando no conocen a sus compañeros y por lo tanto se sienten solos ante una emergencia.

Pregunta 19
Son mínimos los conflictos que se presentan con compañeros del área de trabajo



En esta grafica podemos apreciar que los conflictos entre compañeros de área son latentes, ya que a pesar de que el 23% de los empleados está totalmente de acuerdo en que son mínimos los conflictos con sus compañeros de área, existe otro 23% que está en desacuerdo, lo cual representa que existen áreas de trabajo en donde los conflictos entre compañeros son comunes, además de que el 30% emitió un opinión neutral, lo cual representa una amenaza para la compañía.

Pregunta 20
Tiene usted buena relación con el coordinador de TCS



Para Henkel Mexicana la relación entre el jefe y los subordinados de cualquier departamento u área representa una pieza clave en el desempeño

organizacional de la compañía, ya que esa es la base de los equipos de trabajo; por lo tanto, esta pregunta es para medir justamente eso, la relación del Coordinador de TCS y sus subordinados.

En la gráfica detectamos un área de oportunidad muy grande, ya que la mitad de los empleados perciben que su relación con el coordinador de TCS no es buena y sólo 27% de los encuestados opinan que su relación es buena o muy buena.

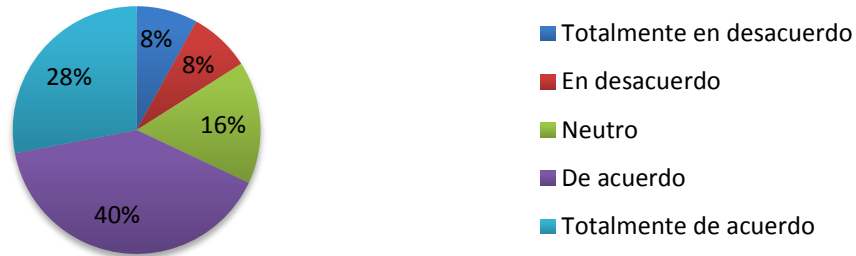
Pregunta 21
Mi trabajo me permite conocer y crear amistades con mis compañeros



Las relaciones interpersonales suelen ser una característica de los equipos de trabajo, y nuestra empresa objeto de estudio no es la excepción, he ahí donde encontramos una fortaleza de la empresa, porque a pesar de que existen conflictos, también existen lazos de amistad entre los empleados.

Más de la mitad de los empleados consideran que su trabajo les permite conocer y crear amistades con sus compañeros de área, estos resultados son importantes para nuestra investigación ya que encontramos una fortaleza de Henkel Mexicana en Puebla en la que podemos apoyarnos para mejorar el ambiente de trabajo y contrarrestar aspectos desfavorables de la empresa.

Pregunta 22
Tiene usted buena relación con su jefe inmediato (Coordinador de nave)

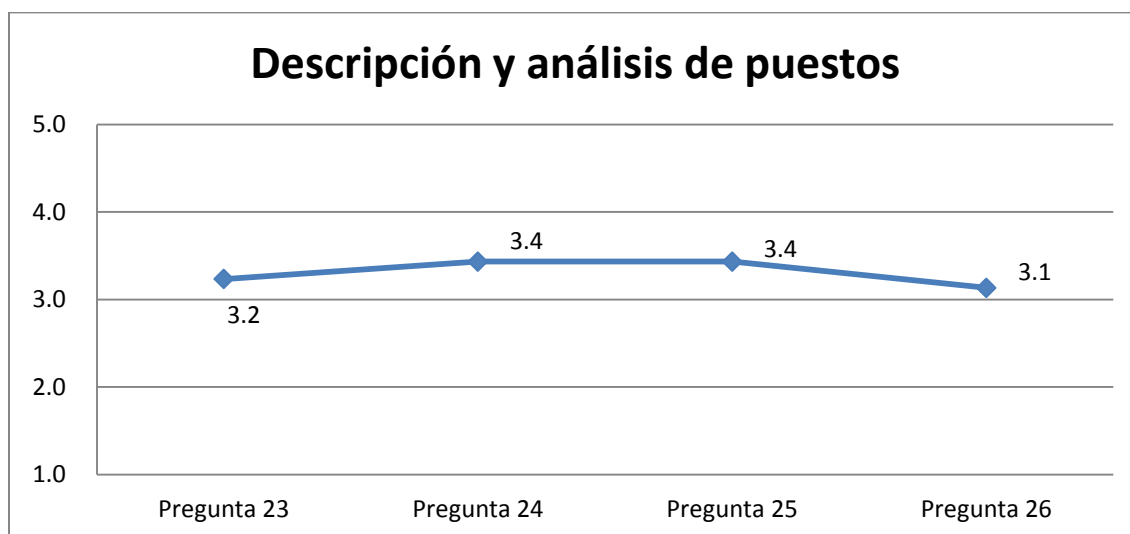


Como se mencionó anteriormente el Coordinador de nave representa un puesto muy importante dentro del organigrama de Henkel Mexicana en la ciudad de Puebla y por esa razón destinamos una pregunta para recolectar información sobre la relación de los coordinadores de nave y sus subordinados.

Los resultados de esta pregunta son muy favorables para la organización, ya que el 28% y el 40% están totalmente de acuerdo y de acuerdo respectivamente con la afirmación de que tienen una buena relación con su jefe inmediato, mientras que el 16% prefirió dar una opinión neutral sobre la situación.

Estos resultados nos indican que la relación entre los coordinadores de nave y sus subordinados es muy buena, por lo tanto es una fortaleza muy grande para la empresa objeto de estudio.

5.5 Descripción y análisis de puestos



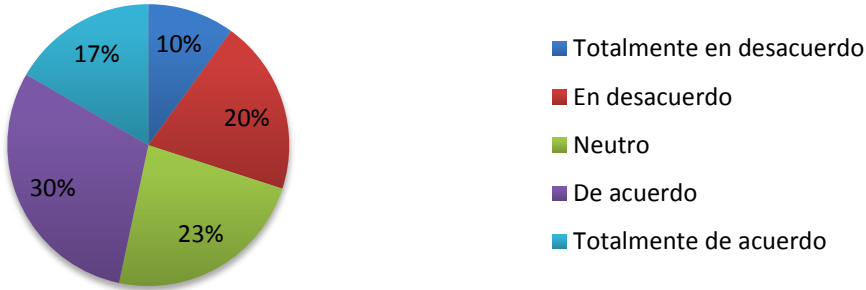
No.	Pregunta	Promedio
23	Las funciones asignadas hacen que crezca profesionalmente.	3.2
24	Sabes lo que esperan de ti en tu trabajo.	3.4
25	En ocasiones la calidad del trabajo se ve afectada por la presión del tiempo.	3.4
26	Cada ocupación es considerada de gran importancia por la empresa.	3.1

El eje de “descripción y análisis de puestos” fue analizado mediante cuatro preguntas, las cuales se enfocaron en la opinión de los empleados con respecto a las tareas que deben realizar en la compañía, la calidad de las mismas y cómo perciben que la empresa los considera.

Como podemos ver en la gráfica, este eje en general es favorable para la organización, solo sería prudente analizar las preguntas 23 y 26, ya que rebasan

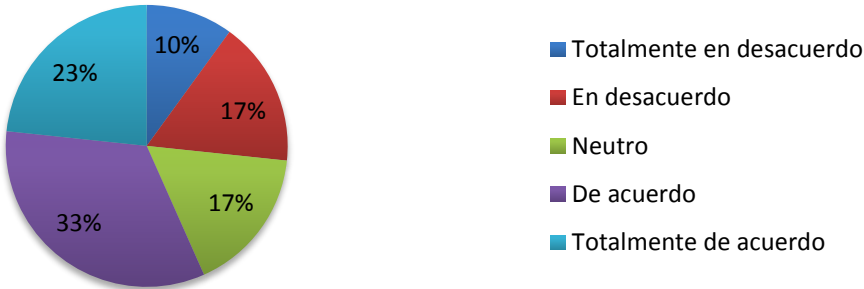
por muy poco el límite inferior del criterio favorable y podrían representar una amenaza o debilidad para la compañía.

Pregunta 23
Las funciones asignadas hacen que crezca profesionalmente



El objetivo de esta pregunta es averiguar cómo se sienten los empleados realizando las actividades propias de su puesto. Como podemos ver en la gráfica, la mayor parte del personal está de acuerdo en que las funciones asignadas fomentan su crecimiento profesional, lo que representa una fortaleza para la organización, ya que se fomenta el desarrollo profesional.

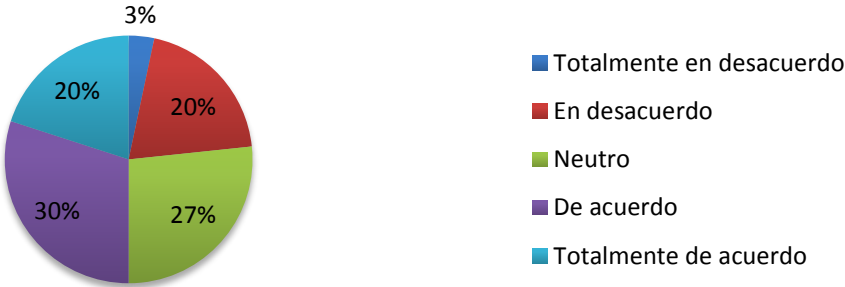
Pregunta 24
Sabes lo que esperan de ti en tu trabajo



Como podemos ver, el 33% de los empleados sabe lo que la empresa espera de ellos, mientras que el 23% está seguro de lo que se espera de su trabajo, al mismo tiempo que la suma de porcentajes de las personas que expresaron una opinión negativa con respecto al conocimiento de lo que la empresa espera de ellos es del 27%, esto representa una fortaleza para Henkel Mexicana.

Cuando una persona tiene claro el lugar que ocupa dentro de una organización y está consciente de lo que la empresa espera de su trabajo es casi seguro que esa persona sea una persona capaz de auto dirigirse respetando los lineamientos de la compañía.

Pregunta 25
En ocasiones la calidad del trabajo se ve afectada por la presión del tiempo



En esta pregunta, a pesar de ser favorable de acuerdo a los criterios de la escala Likert, podemos apreciar que las opiniones tienden a afirmar que la calidad de su trabajo se ve afectada por la presión del tiempo, esto significa que, a pesar de que los empleados actuales de Henkel Mexicana realizan un excelente trabajo, consideran que podrían hacer un mejor trabajo en algunas ocasiones. Esta es una debilidad que la empresa objeto de estudio podría transformar en una fortaleza.

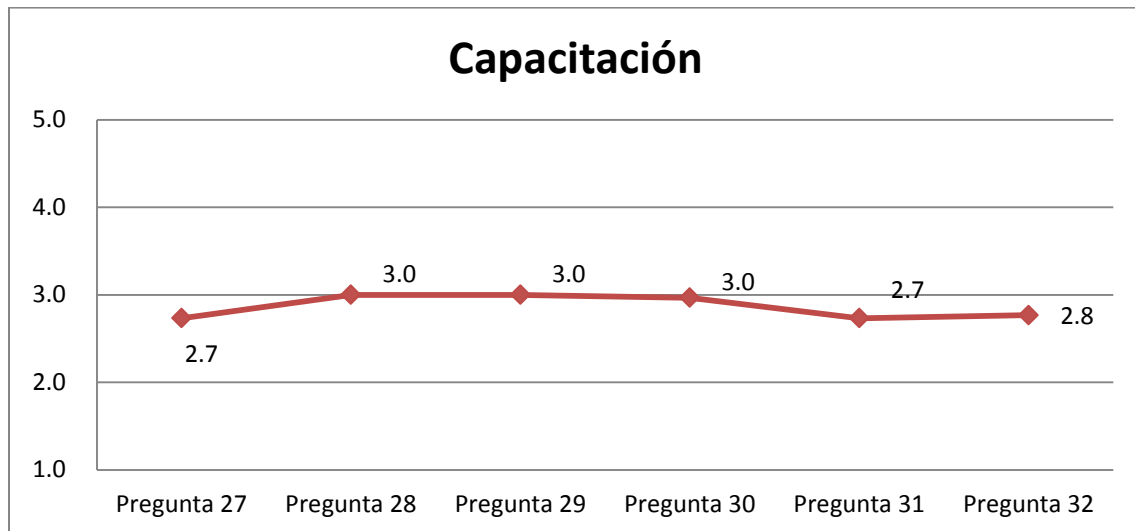
Pregunta 26
Cada ocupación es considerada de gran importancia por la empresa



De acuerdo a los criterios establecidos para la interpretación de la escala Likert, esta pregunta rebasa por muy poco el límite inferior del criterio favorable, lo cual no es del todo benigno si analizamos las respuestas de los trabajadores.

El 20% de los encuestados considera que su puesto no es importante para la empresa y al mismo tiempo el 10% opina lo contrario, esto representa un área de oportunidad para Henkel Mexicana y al mismo tiempo el 30% que expresó una opinión neutra simboliza una amenaza que podría convertirse en una oportunidad de mejora.

5.6 Capacitación



No.	Pregunta	Promedio
27	La empresa se preocupa por la capacitación y desarrollo de su personal para que realice mejor su trabajo.	2.7
28	Tengo oportunidades de incrementa mis habilidades y aptitudes.	3.0
29	Constantemente se me capacita en las nuevas tecnologías que Henkel desarrolla.	3.0
30	Soy especialista en más de un proceso dentro de la industria automotriz.	3.0
31	Al ingresar a laborar se me proporcionó la inducción a la empresa.	2.7
32	La inducción que recibí me brindó un completo conocimiento de la empresa.	2.8

La capacitación es una obligación para todas las empresas en México, incluso en las leyes que regulan las relaciones laborales se enuncia a la capacitación como una obligación patronal.

En esta investigación se recolectó información sobre el eje de “capacitación” utilizando seis preguntas, las cuales abordan diversas perspectivas de la capacitación en Henkel Mexicana en la ciudad de Puebla, en este eje detectamos áreas de oportunidad, ya que la mayoría de los resultados son desfavorables.

Pregunta 27
La empresa se preocupa por la capacitación y desarrollo de su personal para que realice mejor su trabajo



La capacitación es una pieza elemental de los recursos humanos, ya que es la manera en que la compañía se asegura de que los empleados sepan qué y cómo van a realizar las tareas para las cuales fueron contratados y al mismo tiempo se alienta un sentimiento de permanencia y se motiva al trabajador a ser mejor cada día.

De acuerdo a la gráfica, el 26% de los empleados está totalmente en desacuerdo con la idea de que la empresa se preocupa por la capacitación, mientras que el 20% está en desacuerdo; no obstante, a pesar de que el 27% expresó estar de acuerdo en que la empresa se preocupa por la capacitación y desarrollo, esta situación refleja un área de oportunidad para la empresa objeto de estudio ya que realizar algunos ajustes en esta área traerá beneficios significativos.

Pregunta 28
Tengo oportunidades de incrementar mis habilidades y aptitudes



En esta gráfica podemos apreciar que las opiniones están divididas con respecto a las oportunidades que la empresa ofrece a sus empleados para incrementar sus habilidades y aptitudes, tenemos que analizar y encontrar relaciones entre las respuestas de las demás preguntas de este eje para determinar alguna tendencia.

Pregunta 29
Constantemente se me capacita en las nuevas tecnologías que Henkel desarrolla



Esta pregunta se realizó para analizar la actualización de los empleados en materia de nuevas tecnologías desarrolladas por Henkel Mexicana; como podemos ver, una gran parte de los empleados está de acuerdo en que la

compañía se preocupa por capacitarlos en nuevas tecnologías, sólo cabría analizar el contenido y cuál es la forma en que Henkel Mexicana en la ciudad de Puebla actualiza al personal para realizar ajustes que beneficien cómo perciben los trabajadores a la capacitación, ya que esta es una fortaleza para la empresa.

Pregunta 30
Soy especialista en más de un proceso dentro de la industria automotriz

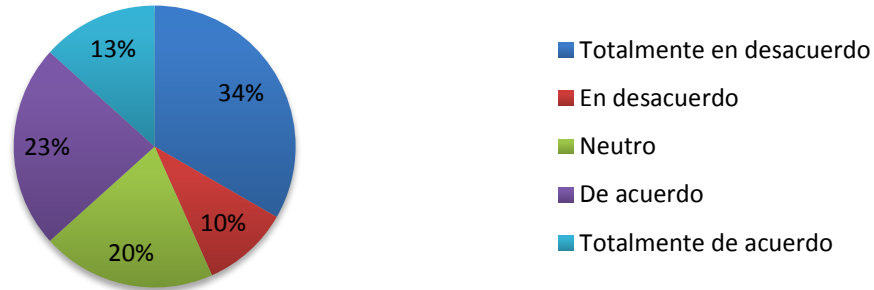


Como anteriormente mencionamos, en la industria automotriz, Henkel Mexicana ofrece sus servicios en tres procesos, los cuales son el fosfatizado de la lámina de las carrocerías, el tratamiento de fosas de coagulación de pintura y aplicación de cera líquida.

Es muy importante señalar que la empresa objeto de estudio busca preparar a todos sus empleados para que puedan realizar cualquiera de los tres procesos sin ningún problema, con el objetivo de que cualquier empleado pueda apoyar en caso de incapacidad o vacaciones de alguno de sus compañeros y así evitar generar horas triples de tiempo extra.

Lamentablemente los resultados de esta pregunta son inconclusos, ya que la mayor parte de los encuestados emitió una opinión neutral al respecto, por lo tanto podemos decir que detectamos una debilidad.

Pregunta 31
Al ingresar a laborar se me proporcionó la inducción a la empresa



La inducción a la empresa es la presentación que se le da a los empleados para que conozcan a la empresa; podríamos decir que la inducción es la tarjeta de presentación de la empresa, con la cual se busca que los empleados tomen consciencia sobre cuál es la importancia de su trabajo y cómo funciona la organización a grandes rasgos.

De acuerdo a la gráfica, una gran parte del personal expresó que al ingresar a la empresa no se les brindó la inducción a la empresa, por lo tanto esta es un área de mejora que debería considerar la compañía.

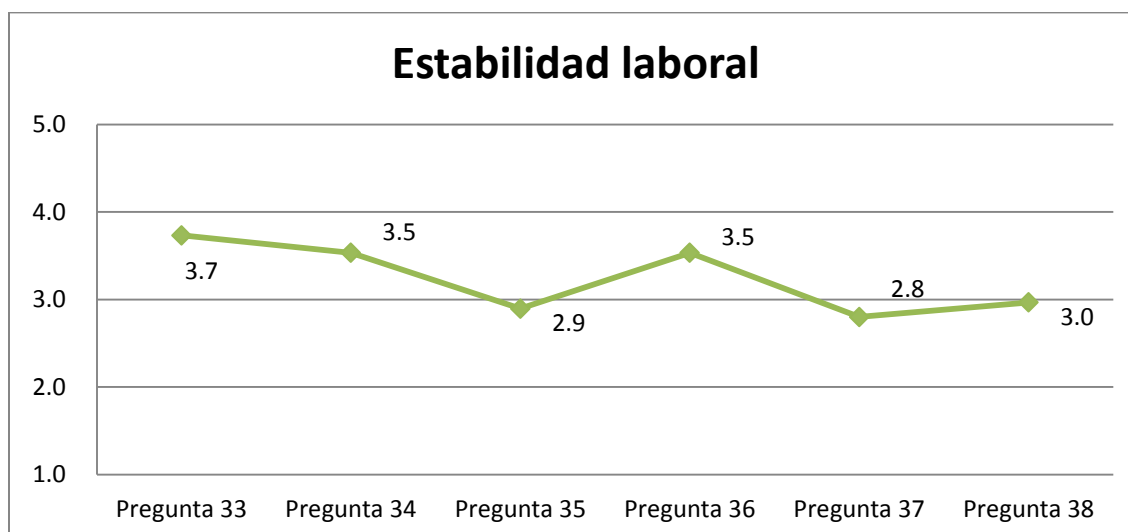
Pregunta 32
La inducción que recibí me brindó un completo conocimiento de la empresa



De manera semestral se brinda la inducción a la empresa con el objetivo de reforzar la identidad laboral de la organización, por tal motivo, esta pregunta busca analizar la eficiencia de la inducción.

Nuevamente encontramos una oportunidad de mejora en la inducción porque la tendencia que se observa en la gráfica es negativa, pero no del todo, ya que el 23% de los encuestados contestó que la inducción complementó los conocimientos que tenía de la empresa.

5.7 Estabilidad laboral



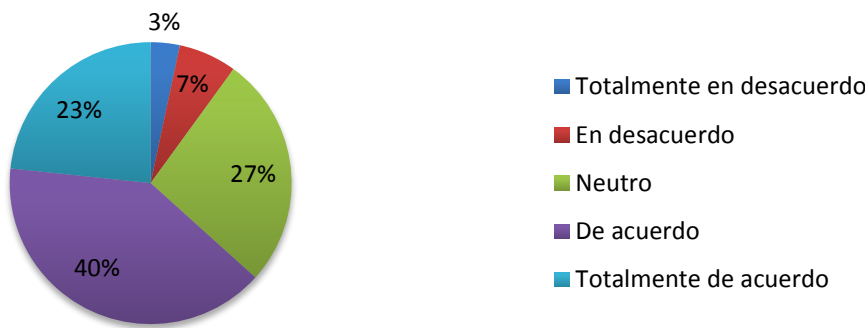
No.	Pregunta	Promedio
33	Usted aprecia a la empresa y se siente bien de colaborar con ella.	3.7
34	Haciendo un balance y considerando todos los factores, Henkel Mexicana es una buena empresa para trabajar.	3.5
35	La estabilidad laboral depende directamente de mi desempeño.	2.9
36	La empresa solamente se fija en los errores cometidos por los trabajadores.	3.5
37	Tengo seguridad de conservar mi trabajo.	2.8
38	Si tuviera la oportunidad de trabajar para otro proveedor, me quedaría en Henkel.	3.0

El eje de “estabilidad laboral” fue analizado por medio de seis preguntas que se enfocaron en descubrir la percepción de los empleados con respecto a la relación entre los mismos y la compañía.

El resultado de la mitad de las preguntas es favorable para la organización, mientras que la otra mitad es desfavorable, por lo tanto debemos analizar cada

una de las preguntas para localizar las áreas de oportunidad que Henkel Mexicana posee.

Pregunta 33
Usted aprecia a la empresa y se siente bien de colaborar con ella



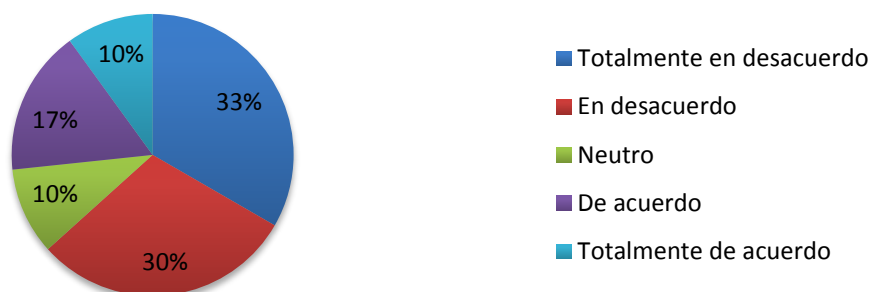
Como podemos apreciar en la gráfica, la mayoría de los trabajadores aprecian a la empresa y se sienten bien colaborando con ella, así que podemos inferir que la compañía ha logrado crear un sentimiento de pertenencia en los empleados, lo cual representa una gran fortaleza para la organización.

Pregunta 34
Haciendo un balance y considerando todos los factores, Henkel Mexicana es una buena empresa para trabajar



Sin lugar a duda Henkel Mexicana es una buena empresa para trabajar, o por lo menos eso se deduce de los resultados de la pregunta 34, en donde aproximadamente la mitad de los empleados están de acuerdo en que, al hacer un balance general de todos los aspectos, Henkel Mexicana en la ciudad de Puebla es una buena empresa; evidentemente esta es otra fortaleza de la organización objeto de estudio.

Pregunta 35
La estabilidad laboral depende directamente de su desempeño



Un aspecto preocupante de este eje, reflejado en las respuestas de esta pregunta, es la opinión de los empleados con respecto a la relación entre la estabilidad laboral y su desempeño. Lamentablemente la mayor parte de los encuestados expresó estar en total desacuerdo con la afirmación de que la estabilidad laboral depende directamente de su desempeño.

Esto nos da indicios de la razón por la cual se origina la inestabilidad laboral que sufre la empresa y se ve reflejada en la alta rotación laboral, por lo tanto esta pregunta nos indica una debilidad de la empresa en la que se debe de trabajar.

Pregunta 36
La empresa solamente se fija en los errores cometidos por los trabajadores

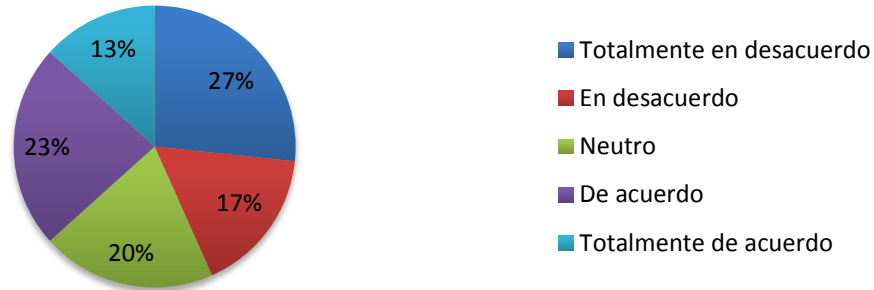


Esta pregunta está relacionada con la anterior, ya que ambas hablan sobre el desempeño de los empleados en la organización, lo único que las hace diferentes son las perspectivas.

Por un lado, la pregunta anterior se formula desde la perspectiva de las actividades que realiza el trabajador y esta pregunta se formuló desde la perspectiva de la manera en que los empleados perciben que la empresa considera los resultados de dichas actividades.

Al igual que la pregunta anterior, con los resultados de esta pregunta identificamos otra debilidad de la organización, puesto que la mayoría de los empleados expresó que la empresa únicamente se fija en los errores que cometen, lo cual da como resultado inestabilidad laboral y disminuye la identidad laboral de los trabajadores.

Pregunta 37
Tengo seguridad de conservar mi trabajo



La percepción de los empleados sobre tener la seguridad de conservar su empleo es un factor fundamental para cualquier organización, ya que el no tener seguridad en el empleo genera un sentimiento de inseguridad en los empleados y dicha inseguridad se ve reflejada en la compañía, afectando seriamente el ambiente y el funcionamiento de misma.

Los resultados de esta pregunta, como podemos ver en la gráfica, son bastante divididos porque a pesar de que el 23% de los empleados está de acuerdo en tener seguridad de conservar su empleo, el 27% de los encuestados está totalmente en desacuerdo, mientras que el 20% expresó una opinión neutral.

Esto significa que el sentimiento de seguridad en conservar el empleo en Henkel Mexicana en la ciudad de Puebla es un área de oportunidad que debemos aprovechar para aumentar la estabilidad laboral en la empresa objeto de estudio.

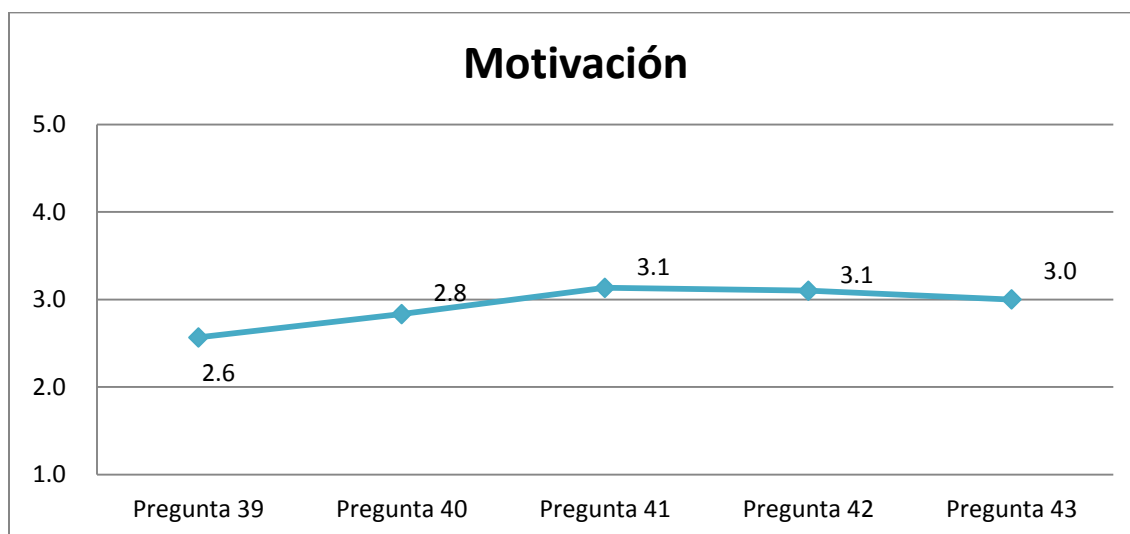
Pregunta 38
Si tuviera la oportunidad de trabajar para otro proveedor, me quedaría en Henkel



Anteriormente pudimos ver que una gran parte de los empleados consideran que Henkel Mexicana es una buena empresa para laborar, por lo tanto, no encontramos una razón lógica por la cual la rotación del personal sea tan alta estos últimos meses, por tal motivo esta pregunta busca plantear una situación hipotética para los empleados y saber cuál sería su decisión.

El 27% de los empleados expresaron que se quedaría en la empresa sin importar que otro proveedor buscara sus servicios, lo cual sin duda podríamos decir que representa una fortaleza para la empresa si lo comparamos con el 20% que contestó lo contrario, pero en realidad no podemos afirmar que sea una fortaleza porque el 33% de los encuestados tuvieron una opinión neutral, lo cual nos indica que existe una considerable área de oportunidad en este rubro.

5.8 Motivación



No.	Pregunta	Promedio
39	El coordinador de TCS se preocupa por motivar a los colaboradores para que realicen un buen trabajo productivo.	2.6
40	El resultado es igual si me esfuerzo o NO por hacer un buen trabajo.	2.8
41	Me siento motivado de trabajar en Henkel.	3.1
42	Trabajar en Henkel representa un logro profesional y/o personal.	3.1
43	La empresa reconoce la calidad (capacidades, habilidades, resultados) de cada trabajador.	3.0

El penúltimo eje que estudiamos en esta tesis es la “motivación”, y para realizar dicho estudio nos apoyamos en cinco preguntas que buscan saber la percepción de los trabajadores de Henkel Mexicana en la ciudad de Puebla con respecto a la motivación laboral y al, mismo tiempo, pretendemos conocer la opinión de los empleados sobre cómo sienten que la empresa considera su trabajo.

Como podemos ver en la gráfica, la motivación en Henkel Mexicana en Puebla, en su mayoría, es desfavorable de acuerdo a los criterios establecidos en un principio, mientras que los únicos puntos favorables rebasan el límite inferior del criterio favorable por muy poco, por lo tanto este eje representa un área de oportunidad muy grande para la empresa.

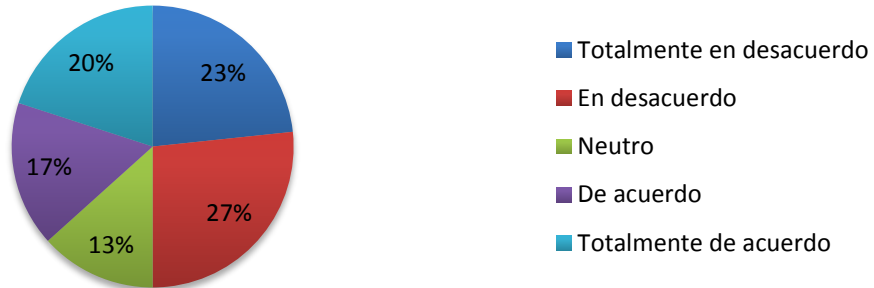
Pregunta 39
El coordinador de TCS se preocupa por motivar a los colaboradores para que realicen un buen trabajo productivo.



El coordinador de servicio técnico es la persona al frente de todo el personal que labora en Puebla y de acuerdo a políticas de Henkel Mexicana él es la principal figura motivacional dentro de la organización, por lo tanto, al hablar de motivación, es indispensable pedir la opinión de los empleados sobre cómo perciben el trabajo motivacional del coordinador de TCS.

Como podemos apreciar en la gráfica, la tendencia es desfavorable sobre el trabajo motivacional y de empuje que realiza el coordinador de TCS, consecuentemente esta es la primer área de oportunidad detectada en cuanto motivación en nuestra empresa objeto de estudio.

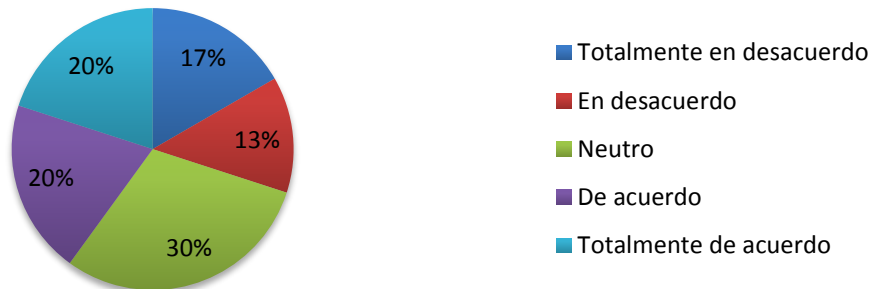
Pregunta 40
El resultado es igual si me esfuerzo o NO por hacer un buen trabajo



El objetivo de esta pregunta es indagar un poco sobre la motivación laboral de los empleados; de acuerdo a la gráfica el 23% de las personas encuestadas están totalmente en desacuerdo con la oración de que el resultado es igual si se esfuerzan o no por hacer un buen trabajo.

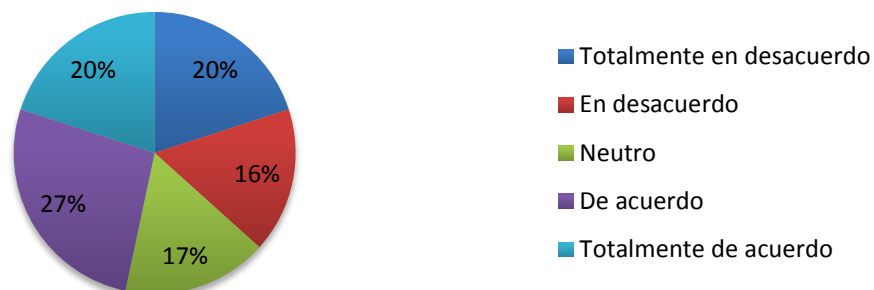
De acuerdo a los criterios establecidos para la escala de Likert podríamos decir que esto es desfavorable para la empresa; pero en realidad es favorable para la organización, ya que indica que una gran parte de los empleados no muestran indiferencia hacia su trabajo.

Pregunta 41
Me siento motivado de trabajar en Henkel



En esta gráfica podemos ver que la mayor parte de las personas encuestadas expresaron una opinión neutral sobre si se sienten motivados al trabajar para Henkel, mientras que el 40% expreso no estar motivados. Por esa razón podemos afirmar que la motivación es un área de oportunidad para la empresa objeto de estudio.

Pregunta 42
Trabajar en Henkel representa un logro profesional y/o personal



Henkel Mexicana busca ser una empresa que promueve el desarrollo personal y profesional de sus empleados, por lo tanto es importante que los empleados sientan que la empresa es un lugar donde se les facilita el desarrollo en diversos ámbitos.

En las respuestas, a pesar de ser muy divididas, podemos identificar una tendencia favorable; pero aun así no podemos categorizar esta pregunta como totalmente favorable, puesto que existen proporciones significativas que consideran que Henkel Mexicana en la ciudad de Puebla no representa un logro profesional y/o personal, lo cual nos dice que existe una amenaza en este elemento.

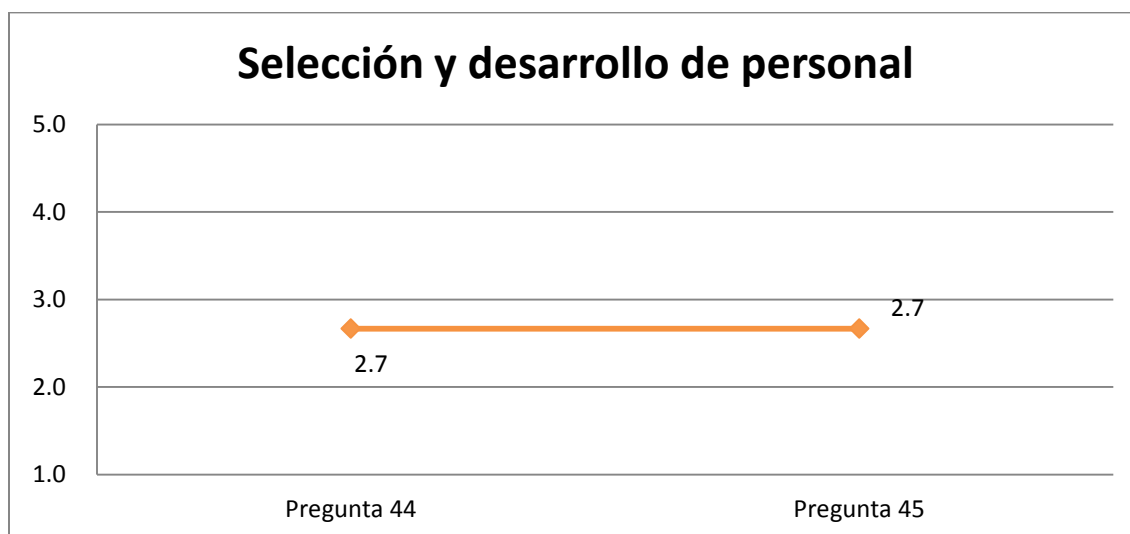
Pregunta 43
La empresa reconoce la calidad (capacidades, habilidades, resultados) de cada trabajador



Un trabajador que se siente valorado y reconocido por la empresa es un trabajador comprometido con la empresa y con el logro de los objetivos organizacionales.

De acuerdo a las respuestas de los empleados, el 34% de ellos están de acuerdo en que la empresa reconoce sus capacidades, habilidades y resultados, lo cual es favorable para la compañía, ya que generan compromiso por parte de los trabajadores para el logro de los objetivos organizacionales.

5.9 Selección y desarrollo de personal

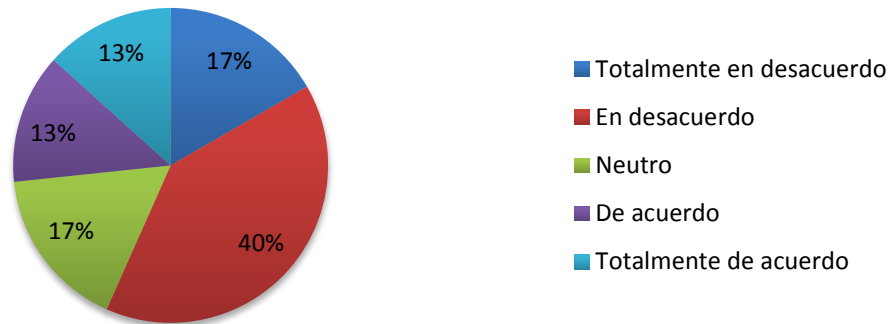


No.	Pregunta	Promedio
44	El personal se selecciona y contrata correctamente.	2.7
45	Los ascensos, traslados y/o despidos se realizan basándose en el desempeño de los trabajadores.	2.7

Finalmente, el último eje que se analizó en esta tesis fue el de “selección y desarrollo de personal”; para realizar dicho análisis únicamente se formularon dos preguntas, ya que son las dos principales quejas del personal que se separó de la empresa por voluntad propia.

Como podemos ver en la gráfica, los dos puntos que buscamos investigar son desfavorables para la organización, lo cual nos señala que la selección y desarrollo del personal es un área de oportunidad muy importante para la organización.

Pregunta 44
El personal se selecciona y contrata correctamente



Como podemos observar, la mayor parte de trabajadores encuestados creen que el personal que se selecciona y contrata no es el adecuado; cabe señalar que la opinión de los trabajadores en este rubro es muy importante, puesto que ellos son las personas que observan directamente el desempeño de sus compañeros, de ese modo podemos determinar que tenemos un enorme área de oportunidad en estos procesos, pero debemos recordar que Henkel Mexicana recibe apoyo de la empresa Human Development para estos procesos, por lo tanto esta área de oportunidad es para las dos empresas.

Pregunta 45
Los ascensos, traslados y/o despidos se realizan basándose en el desempeño de los trabajadores



Últimamente en Henkel Mexicana en la ciudad de Puebla se han presentado constantes separaciones de personal, por diversos motivos, entre los cuales se encuentran los despidos, las separaciones voluntarias y traslados y ascensos a otros centros de trabajo.

Los ascensos, traslados y/o despidos son una queja recurrente en el personal que aún trabaja en la compañía, esto lo sabemos gracias a los comentarios abiertos que veremos un poco más adelante.

En la gráfica podemos apreciar que el 34% de los encuestados expresó estar en total desacuerdo en que los despidos, ascensos y/o traslados se basan en el desempeño de los trabajadores, lo cual nos señala nuevamente un área de oportunidad para Henkel Mexicana en la ciudad de Puebla.

5.10 Comentarios abiertos de los trabajadores (pregunta 46)

En esta sección analizaremos la única pregunta abierta del instrumento de medición. La pregunta 46 fue formulada para que los encuestados pudieran expresarse libremente sobre cualquier tema que ellos consideraran relevante para esta investigación.

En la siguiente tabla se enlistaron las opiniones del personal omitiendo las frecuencias, ya que para el propósito de esta investigación se consideró que no son necesarias; se expresó la existencia de algunas represalias por parte de una figura de autoridad dentro de la empresa, lo cual se puede traducir en un sentimiento generalizado de temor al interior de la compañía, dicho factor puede ser una limitante en la libre expresión de los empleados, lo cual indica que puede existir cierto temor en los empleados y por lo tanto una tendencia a omitir sus comentarios.

No	Comentarios del personal
1	Rotación de personal.
2	Ascensos injustos.
3	Consideración con el tiempo de descanso de los empleados.
4	Inconformidad con el goce de vacaciones.
5	Conflictos con su jefe directo.
6	Falta de comunicación interna.
7	Falta de liderazgo.
8	Problemas con el tipo de contratos.
9	Favoritismo por parte del coordinador de TCS.
10	Falta de capacitación.
11	Amenazas por parte del coordinador de TCS.
12	Problemas de comunicación con el coordinador de TCS.
13	Si hay capacitación pero no está enfocada en los procesos que realiza Henkel en la industria automotriz.

No todos los empleados expresaron sus opiniones en esta pregunta; sin embargo, los comentarios que se hicieron explicaron un poco más sobre algunas de las respuestas que dieron los empleados en las 45 preguntas anteriores; además, confirmaron que la elección de ejes fue la indicada para la elaboración del instrumento de medición y nos dieron más referencias sobre el porqué de la alta rotación de personal que hemos tenido estos últimos meses.

Los empleados encuestados mencionaron que existe una excesiva rotación de personal, es decir que ellos también perciben el problema por el que atraviesa la empresa y que dio origen a esta investigación.

También, los empleados expresaron cierto disgusto en algunos aspectos que fueron abordados por los ejes que se definieron para realizar el instrumento

de medición y además externaron otros aspectos, los cuales nos ayudaron a entender un poco más a cerca de la situación que atraviesa la empresa; además nos señalaron otras áreas de oportunidad que deberíamos considerar para solucionar el problema de investigación y disminuir la fuga de talento de Henkel Mexicana en la ciudad de Puebla.

5.11 Matriz de sistematización

En esta sección se muestra una matriz elaborada con todos los datos obtenidos de la aplicación del instrumento de medición. El objetivo de esta matriz es ordenar y sistematizar la información para comprobar la hipótesis y fundamentar una propuesta de solución al problema de investigación.

Matriz de Fortalezas (F), Oportunidades (O), Debilidades (D) y Amenazas (A)							
Eje	No.	Pregunta	Promedio escala Likert	F	O	D	A
Liderazgo	1	Su opinión es tomada en cuenta por el coordinador de TCS cuando se toman decisiones.	2.9			X	
Liderazgo	2	El coordinador de TCS te presta atención frente a todas las solicitudes que son presentadas por usted.	3.1			X	
Liderazgo	3	Usted recibe apoyo del coordinador de TCS cuando lo solicita.	2.9			X	
Liderazgo	4	Tu jefe inmediato te presta atención frente a todas las solicitudes que son presentadas por usted (Coordinador de nave).	3.6	X			
Liderazgo	5	Usted recibe apoyo de su jefe inmediato cuando lo solicita (Coordinador de nave).	3.5	X			
Liderazgo	6	Su opinión es tomada en cuenta por su jefe directo cuando se toman decisiones (Coordinador de Nave).	3.4	X			
Comunicación	7	Existen canales de comunicación adecuados dentro de la empresa.	2.9			X	

Eje	No.	Pregunta	Promedio escala Likert	F	O	D	A
Comunicación	8	Recibe la información e instrucciones adecuadas del coordinador de TCS para realizar bien tu trabajo.	3.0			X	
Comunicación	9	Existe retroalimentación sobre los resultados del trabajo que usted realiza.	2.8			X	
Comunicación	10	El direccionamiento y objetivos de la empresa son lo suficientemente claros.	3.4	X			
Comunicación	11	Se me informa con debida anticipación sobre los cambios de métodos y procedimientos de trabajo.	3.0			X	
Comunicación	12	La empresa incentiva al trabajador para aportar sugerencias laborales y administrativas.	2.6			X	
Condiciones de trabajo	13	Usted puede organizar y controlar su propio trabajo.	3.6	X			
Condiciones de trabajo	14	La empresa se preocupa por cuidar el bienestar físico de sus empleados mientras trabajan.	3.1			X	
Condiciones de trabajo	15	Tiene usted mucho trabajo y muy poco tiempo para realizarlo.	2.9			X	
Condiciones de trabajo	16	Habitualmente terminas tu trabajo dentro del horario asignado.	3.5	X			
Condiciones de trabajo	17	Permanece mucho tiempo fuera del hogar por causa del trabajo.	3.4				X
Ambiente laboral	18	Se necesitan más actividades de integración para el personal.	4.1		X		
Ambiente laboral	19	Son mínimos los conflictos que se presentan con compañeros del área de trabajo.	3.3	X			
Ambiente laboral	20	Tiene usted buena relación con el coordinador de TCS.	2.8			X	
Ambiente laboral	21	Mi trabajo me permite conocer y crear amistades con mis compañeros.	3.6		X		

Eje	No.	Pregunta	Promedio escala Likert	F	O	D	A
Ambiente laboral	22	Tiene usted buena relación con su jefe inmediato (Coordinador de nave).	3.7	X			
Descripción y análisis de puesto	23	Las funciones asignadas hacen que crezca profesionalmente	3.2	X			
Descripción y análisis de puesto	24	Sabes lo que esperan de ti en tu trabajo.	3.4	X			
Descripción y análisis de puesto	25	En ocasiones la calidad del trabajo se ve afectada por la presión del tiempo.	3.4				X
Descripción y análisis de puesto	26	Cada ocupación es considerada de gran importancia por la empresa.	3.1				X
Capacitación	27	La empresa se preocupa por la capacitación y desarrollo de su personal para que realice mejor su trabajo.	2.7			X	
Capacitación	28	Tengo oportunidades de incrementar mis habilidades y aptitudes.	3.0			X	
Capacitación	29	Constantemente se me capacita en las nuevas tecnologías que Henkel desarrolla.	3.0			X	
Capacitación	30	Soy especialista en más de un proceso dentro de la industria automotriz.	3.0			X	
Capacitación	31	Al ingresar a laborar se me proporcionó la inducción a la empresa.	2.7			X	
Capacitación	32	La inducción que recibí me brindó un completo conocimiento de la empresa.	2.8			X	
Estabilidad laboral	33	Usted aprecia a la empresa y se siente bien de colaborar con ella.	3.7	X			
Estabilidad laboral	34	Haciendo un balance y considerando todos los factores, Henkel Mexicana es una buena empresa para trabajar.	3.5	X			
Estabilidad laboral	35	La estabilidad laboral depende directamente de mi desempeño.	2.9			X	

Eje	No.	Pregunta	Promedio escala Likert	F	O	D	A
Estabilidad laboral	36	La empresa solamente se fija en los errores cometidos por los trabajadores.	3.5			X	
Estabilidad laboral	37	Tengo seguridad de conservar mi trabajo.	2.8			X	
Estabilidad laboral	38	Si tuviera la oportunidad de trabajar para otro proveedor, me quedaría en Henkel.	3.0				X
Motivación	39	El coordinador de TCS se preocupa por motivar a los colaboradores para que realicen un buen trabajo productivo.	2.6			X	
Motivación	40	El resultado es igual si me esfuerzo o NO por hacer un buen trabajo.	2.8		X		
Motivación	41	Me siento motivado de trabajar en Henkel.	3.1		X		
Motivación	42	Trabajar en Henkel representa un logro profesional y/o personal.	3.1		X		
Motivación	43	La empresa reconoce la calidad (capacidades, habilidades, resultados) de cada trabajador.	3.0			X	
Selección y desarrollo de personal	44	El personal se selecciona y contrata correctamente.	2.7			X	
Selección y desarrollo de personal	45	Los ascensos, traslados y/o despidos se realizan basándose en el desempeño de los trabajadores.	2.7			X	
Comentarios abiertos	46	Existe una excesiva rotación de personal.	N/A			X	
Comentarios abiertos	46.1	Ascensos injustos.	N/A			X	
Comentarios abiertos	46.2	Consideración con el tiempo de descanso de los empleados.	N/A		X		
Comentarios abiertos	46.3	Inconformidad con el goce de vacaciones.	N/A		X		

Eje	No.	Pregunta	Promedio escala Likert	F	O	D	A
Comentarios abiertos	46.4	Problemas con el tipo de contratos.	N/A			X	
Comentarios abiertos	46.5	Favoritismo por parte del coordinador de TCS.	N/A			X	
Comentarios abiertos	46.6	Amenazas por parte del coordinador de TCS.	N/A			X	
Comentarios abiertos	46.7	Si hay capacitación pero no está enfocada en los procesos que realiza Henkel en la industria automotriz.	N/A		X		

Al observar la matriz de sistematización podemos notar que existen fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades; sobretodo debilidades, las cuales dificultan una adecuada Administración de recursos humanos.

5.12 Comprobación de hipótesis

De acuerdo a los resultados obtenidos en esta investigación podemos asegurar que nuestra hipótesis es correcta, ya que hace falta realizar algunos ajustes en el área de Administración de recursos humanos; por lo tanto, un plan de Administración de recursos humanos ayudará a aprovechar algunas áreas de oportunidad que posee la empresa y se potencializarán las fortalezas de la organización y, como resultado, se disminuirá la rotación del personal.

CAPÍTULO 6 HACIA UNA PROPUESTA

En este capítulo se expondrá una propuesta para la realización de un plan de Administración de recursos humanos para aprovechar las fortalezas y áreas de oportunidad de Henkel Mexicana en Puebla, con el propósito de ofrecer a la empresa una posible solución al problema que dio origen a esta investigación.

6.1 Propuesta de plan de Administración de recursos humanos de Henkel Mexicana en la industria automotriz en la ciudad de Puebla.

En el capítulo 2, dedicado al marco teórico de esta investigación, se mencionaron los mínimos legales que cualquier empresa debe de cubrir en materia de capacitación, seguridad y relaciones laborales, los cuales están enunciados en la Ley Federal del Trabajo (LFT); por lo tanto, esta propuesta pretende respetar dichas normas y a partir del cumplimiento, con dichos mínimos, es que pretende proponer ajustes organizacionales y de procesos en Henkel Mexicana en la ciudad de Puebla, con apoyo de la compañía Human Development.

6.1.1 Objetivo

Aprovechar las áreas de oportunidad, respetando la normativa federal en materia laboral, para reducir la rotación de personal y tratar de retener a los trabajadores por mayor tiempo y que continúen siendo productivos.

6.1.2 Áreas de oportunidad y como aprovecharlas

En esta investigación se analizaron 7 ejes, los cuales dieron origen a un instrumento de medición integrado por 46 preguntas; las cuales, nos dieron un panorama más amplio sobre la situación actual de la empresa objeto de estudio y se pudieron detectar 8 áreas de oportunidad.

Considerando dichas áreas de oportunidad y cómo están relacionadas entre sí, fue que se procedió a jerarquizarlas de la siguiente forma:



Se consideró que el área de oportunidad más importante en Henkel Mexicana en la ciudad de Puebla son las condiciones de trabajo, ya que al no brindarle a los trabajadores condiciones de trabajo óptimas no podemos ofrecer o mejorar las siguientes áreas de oportunidad; un trabajador inseguro en su trabajo no puede aportar su talento a la organización.

Por condiciones de trabajo nos referimos a proporcionarle al personal equipo de protección personal, cursos sobre seguridad industrial y realizar recorridos de seguridad de manera periódica en sus áreas de trabajo para

asegurar la integridad física de los empleados, de manera que perciban que la empresa se preocupa por ellos y se sientan seguros al realizar sus actividades.

Como segunda prioridad están los canales de comunicación, ya que sin comunicación eficiente, continua y fluida ninguna organización puede funcionar.

Mediante la creación de canales de información adecuados, la empresa se favorecerá acercando a los empleados entre ellos y con el coordinador de servicio técnico, y las instrucciones, cambios de métodos y/o procedimientos en el trabajo llegarán en tiempo y forma a los trabajadores y será posible que dichos trabajadores tengan retroalimentación sobre sus resultados y lo que la empresa espera de ellos.

La descripción y análisis de puestos presentó ser un área de oportunidad, ya que para los empleados existe desigualdad en la distribución del trabajo; por lo tanto se debe de hacer la descripción y análisis de los puestos actuales, incluyendo el del coordinador de TCS, para definir las funciones que deben realizar y establecer las aptitudes y actitudes necesarias para cada puesto.

Además se deben realizar evaluaciones de desempeño a todo el personal; dichas evaluaciones tienen que estar estandarizadas y correctamente enfocadas, dependiendo lo establecido en los descriptivos de puesto, y así detectar desviaciones entre lo requerido por el puesto y los resultados de los trabajadores.

A su vez, con las descripciones y evaluaciones de desempeño se buscará determinar el nivel de liderazgo que requiere cada puesto y cómo es ejercido por los empleados.

Un punto bastante mencionado en las encuestas fue el liderazgo; mientras que por un lado el liderazgo de los coordinadores de las naves, de acuerdo a la

encuesta, es una fortaleza para la empresa, existe otra parte, la cual representa un área de oportunidad, que es el liderazgo que ejerce el coordinador de TCS.

A partir de la evaluación de desempeño del coordinador de TCS podremos definir el nivel de liderazgo que ejerce y apoyarlo para mejorar su estilo de liderazgo en la organización mediante capacitación.

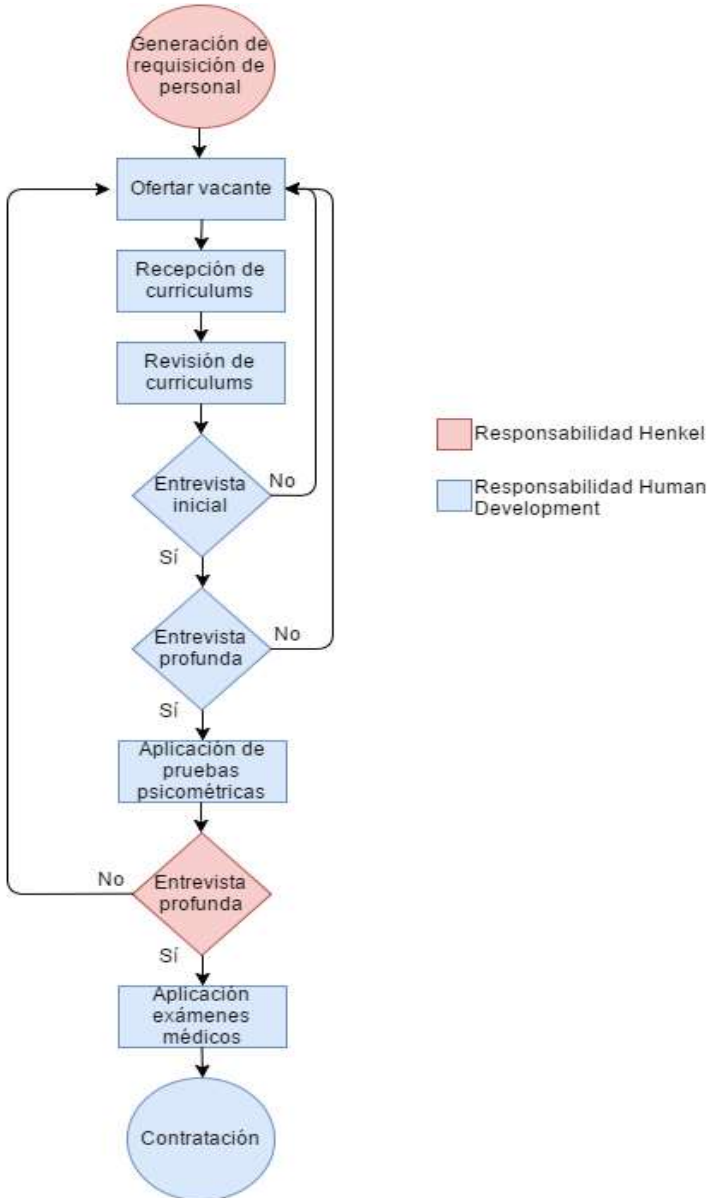
En materia de capacitación se deben de realizar Diagnósticos de Necesidades de Capacitación (DNC) de manera periódica y crear un programa anual de capacitación. Los DNC pueden apoyarse de las evaluaciones de desempeño y partir de ahí para capacitar a los empleados en temas directamente relacionados con su trabajo.

Propuesta de proceso de capacitación.



Otra área de oportunidad que se detectó con el instrumento de medición fue el reclutamiento, selección, contratación y desarrollo del personal; en esta ocasión debemos apoyarnos de la compañía Human Development para el proceso de reclutamiento y selección.

Propuesta de proceso de reclutamiento y selección.



Human Development debe encargarse del proceso de reclutamiento, selección y contratación bajo la supervisión y visto bueno del coordinador de TCS, ya que al final del proceso él debe ser quien de la última autorización para llevar a cabo las contrataciones.

En la primera etapa del diagrama se debe de realizar una requisición de personal, la cual deberá contener las aptitudes y actitudes que deberán poseer los candidatos a cubrir la vacante, el proceso de realización de la requisición será responsabilidad de Henkel Mexicana; una vez que dicha requisición esté correctamente llenada y con todas las autorizaciones correspondientes, se procederá a hacerla llegar al encargado de Human Development que se encuentre en la armadora automotriz en Puebla.

De ese modo, el responsable del outsourcing deberá ofertar la vacante, recibir currículums, revisarlos y hacer una pequeña entrevista con los candidatos para saber algunos detalles que pudieran ser relevantes para continuar el proceso de reclutamiento y selección y así se seleccionarán a los candidatos más viables para que continúen el proceso.

Posteriormente, el encargado de Human Development en Puebla deberá realizar una entrevista profunda a los candidatos que parezcan ser viables para ocupar la vacante y proceder a la aplicación de pruebas psicométricas a los mismos, con el objetivo de armar una tercia de candidatos por cada vacante que se oferte.

Dichas tercias de candidatos serán entrevistadas por el responsable de Henkel Mexicana en la armadora automotriz en la ciudad de Puebla y será él quien dé el último visto bueno para llevar a cabo la aplicación de pruebas psicométricas y posteriormente la contratación.

En caso de que en alguna de las entrevistas sean detectados aspectos poco favorables, se deberá retroceder en el proceso a la etapa de ofertar la vacante y su flujo seguirá nuevamente desde ese punto de manera normal.

Es necesario modificar las condiciones de contratación ya que fue un factor mencionado en las encuestas y es parte de la baja seguridad que poseen los trabajadores de conservar sus empleos, ya que al sólo ofrecer contratos por tiempo determinado se genera incertidumbre en los empleados; por lo tanto, se debería analizar la posibilidad de ofrecer contratos por tiempo indeterminado.

Cabe señalar que después de la contratación se debe de proceder a impartir la inducción a la empresa, dicha inducción se tiene que revisar cada seis meses para actualizarla.

Un área de oportunidad muy importante para Henkel Mexicana en la ciudad de Puebla es el desarrollo del personal, en particular los ascensos; por lo tanto, se debería de ocupar un modelo de gráfica de reemplazo, basándose en las evaluaciones de desempeño, y así promover al personal de acuerdo a sus resultados y contribuciones para el logro de los objetivos de la organización. De ese modo el reclutamiento y selección podrían ser mayormente un proceso interno, más rápido, sencillo y justo para los trabajadores.

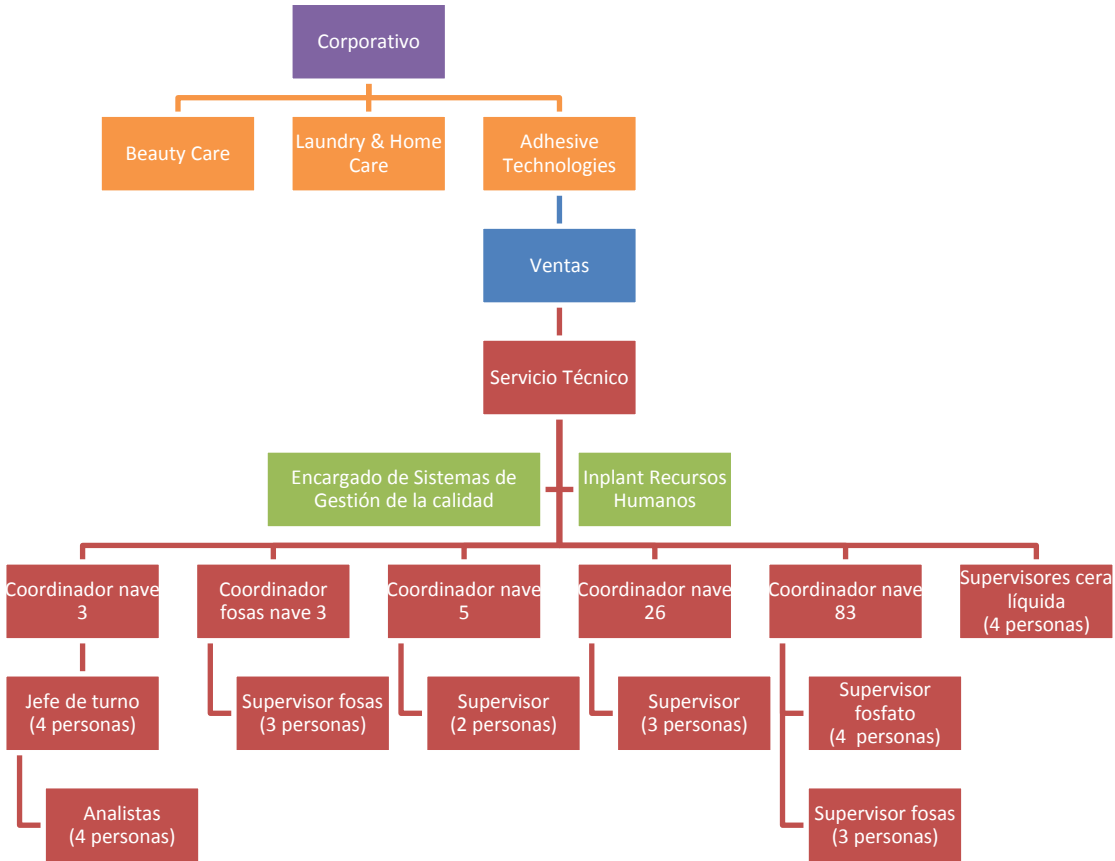
Los empleados mostraron no sentirse integrados a la organización ni con sus compañeros de trabajo, por lo tanto realizar actividades de integración permitirá compensar esta situación; dichas actividades deberán de ser fuera del centro de trabajo y permitir a los empleados, por un momento, olvidarse de sus actividades cotidianas; además, sería un punto favorable considerar involucrar a las familias de los empleados en las acciones de integración.

La implementación de los puntos anteriores mejorará la motivación de los empleados, ya que se atenderán sus necesidades de acuerdo a la pirámide de Maslow, satisfaciendo cada una de sus necesidades y aumentando su compromiso con la organización.

6.1.3 Propuesta de organigrama

A continuación se presenta una propuesta de modificación en el organigrama general de Henkel Mexicana de acuerdo a la orden de compra de la industria automotriz en la ciudad de Puebla.

Propuesta de organigrama general de Henkel Mexicana de acuerdo a la orden de compra.



La propuesta en el organigrama es bastante sencilla, ya que buscamos afectar lo menos posible al personal que actualmente labora en la compañía, la única modificación es subir de nivel jerárquico al departamento de ventas.

Un responsable del departamento de ventas, en el caso de la industria automotriz en la ciudad de Puebla, debe estar al frente de la unidad de negocio, ya que ese departamento es el responsable de negociar con la armadora automotriz las órdenes de compra, la cual dicta las necesidades y limitantes que Henkel Mexicana tendrá y, al mismo tiempo, indica las características y salarios de los empleados.

Por lo tanto, es necesario que el responsable de servicio técnico reporte directamente al responsable de ventas los resultados de los procesos de Henkel Mexicana en la ciudad de Puebla y, de ese modo, una sola persona será responsable de la dirección y control de la empresa.

6.1.4 Propuesta de políticas de Recursos Humanos

En este apartado se propondrán algunas políticas relacionadas con las áreas de oportunidad, previamente identificadas, que permitan mejorar la Administración de recursos humanos.

- 1) Los recorridos de seguridad se realizarán de manera mensual los primeros cinco días del mes.
- 2) Se entregará equipo de protección personal a los trabajadores de manera semestral.
- 3) En caso de que algún empleado requiera sustituir su equipo de protección personal deberá justificar la razón por la cual solicita la sustitución y dicha requisición deberá ser autorizada por el coordinador de TCS.

- 4) Cada área de trabajo deberá contar con una computadora con acceso a internet y un correo corporativo.
- 5) Cada semana se realizará una junta que no dure más de una hora en donde participen los coordinadores de las naves, el coordinador de TCS y el responsable de ventas, con el propósito de compartir e informar sobre los resultados obtenidos.
- 6) Cada mes se realizará una junta en cada área de trabajo en donde intervengan los empleados del área, el coordinador de la nave y el coordinador de TCS, con el objetivo de retroalimentar a los trabajadores sobre su desempeño e informarlos sobre las áreas de trabajo que posean.
- 7) De manera semestral se realizarán evaluaciones de desempeño a los trabajadores.
- 8) En caso de detectar algún área de oportunidad en el personal se deberá desarrollar un diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC).
- 9) Se deberán crear planes de capacitación anuales que satisfagan las áreas de oportunidad identificadas por las DNC y los requisitos de la industria automotriz en materia de capacitación.
- 10) El reclutamiento y selección es responsabilidad de la empresa subcontratista que está contratada.
- 11) Las promociones o traslados deberán ser justificados de acuerdo a las capacidades y habilidades del personal y al puesto que ocupará.
- 12) El reclutamiento principalmente será interno y en caso de no encontrar a la persona indicada dentro de la organización se realizará externo.
- 13) Ningún empleado puede tomar su puesto sin antes haber tomado la inducción a la empresa.

6.1.5 Cronograma

A continuación se presenta una propuesta de cronograma para realizar las actividades de mejora anteriormente mencionadas.

Acciones	SEMANAS											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Entrega de equipo de protección personal.												
Recorridos de seguridad.	■				■				■			
Implementación de mejoras a las áreas de trabajo.		■	■			■	■			■	■	
Descripción y análisis de puestos.	■	■	■	■	■	■						
Actualización de descriptivos de puesto.	■	■										
Evaluación de desempeño.												
Aplicación de DNC.	■	■										
Creación de programa de capacitación.												
Implementación de programa de capacitación y cursos de seguridad industrial.						■						■
Creación Y actualización de modelo gráfico de reemplazo.			■	■								
Actividades de recreación.												
Junta de coordinadores.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Junta de empleados por área.				■				■				■

Acciones	SEMANAS											
	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Entrega de equipo de protección personal.												
Recorridos de seguridad.	■				■				■			
Implementación de mejoras a las áreas de trabajo.		■	■			■	■			■	■	
Descripción y análisis de puestos.												
Actualización de descriptivos de puesto.												
Evaluación de desempeño.											■	■
Aplicación de DNC.												
Creación de programa de capacitación.												
Implementación de programa de capacitación y cursos de seguridad industrial.						■						■
Creación Y actualización de modelo gráfico de reemplazo.												
Actividades de recreación.				■								
Junta de coordinadores.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Junta de empleados por área.				■				■				■

Acciones	SEMANAS											
	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Entrega de equipo de protección personal.												
Recorridos de seguridad.	■				■				■			
Implementación de mejoras a las áreas de trabajo.		■	■			■	■			■	■	
Descripción y análisis de puestos.												
Actualización de descriptivos de puesto.		■	■									
Evaluación de desempeño.	■											
Aplicación de DNC.		■	■									
Creación de programa de capacitación.												
Implementación de programa de capacitación y cursos de seguridad industrial.						■						■
Creación Y actualización de modelo gráfico de reemplazo.				■	■							
Actividades de recreación.								■				
Junta de coordinadores.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Junta de empleados por área.				■				■				■

Acciones	SEMANAS											
	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
Entrega de equipo de protección personal.												
Recorridos de seguridad.	■				■				■			
Implementación de mejoras a las áreas de trabajo.		■	■			■	■			■	■	
Descripción y análisis de puestos.												
Actualización de descriptivos de puesto.												
Evaluación de desempeño.												
Aplicación de DNC.												
Creación de programa de capacitación.									■	■	■	■
Implementación de programa de capacitación y cursos de seguridad industrial.						■						
Creación Y actualización de modelo gráfico de reemplazo.												
Actividades de recreación.												■
Junta de coordinadores.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Junta de empleados por área.				■				■				■

Acciones	SEMANAS			
	49	50	51	52
Entrega de equipo de protección personal.				
Recorridos de seguridad.				
Implementación de mejoras a las áreas de trabajo.				
Descripción y análisis de puestos.				
Actualización de descriptivos de puesto.				
Evaluación de desempeño.				
Aplicación de DNC.				
Creación de programa de capacitación.				
Implementación de programa de capacitación y cursos de seguridad industrial.				
Creación Y actualización de modelo gráfico de reemplazo.				
Actividades de recreación.				
Junta de coordinadores.				
Junta de empleados por área.				

CONCLUSIONES

A lo largo de la historia la Administración de recursos humanos ha sido una herramienta muy importante para las organizaciones, para el logro de sus objetivos; en la actualidad la gestión del personal se ha convertido en un factor estratégico para cualquier empresa, ya que vivimos en una época en donde los recursos son cada vez son más limitados y la tendencia es a hacer más con menos, incluso con el personal; por lo tanto, la administración de recursos humanos busca hacer más productivas a las personas dentro de las compañías y así aprovechar sus aportaciones a la misma.

Pero ante todo, debemos recordar que los recursos humanos son el recurso más importante de las organizaciones porque sin ellos es imposible el funcionamiento de las mismas; pero, al mismo tiempo, la administración de dicho recurso es un proceso altamente complejo que debe recurrir al apoyo de diversas disciplinas.

El propósito de esta investigación fue medir en qué grado se administran los recursos humanos en Henkel Mexicana en la ciudad de Puebla, en específico en la industria automotriz; por lo tanto se creó un instrumento de medición que nos mostró la situación actual de la empresa.

De manera general, podemos ver que la Administración de recursos humanos es un área de oportunidad para Henkel Mexicana en la ciudad de Puebla, ya que evidentemente no se tiene estructurado un método ni un plan para Administrar el personal, lo cual está afectando a los empleados y su desempeño, lo cual se ve reflejado con la alta rotación de personal que se ha tenido en estos meses.

Por lo tanto, la creación y aplicación de un plan de Administración de recursos humanos debe ser una prioridad para Henkel Mexicana, sobre todo un

plan atendiendo los puntos referentes al reclutamiento, selección, contratación, desarrollo de personal, liderazgo y contratación, ya que de ahí partirá una mejora generalizada en la organización.

CONSIDERACIONES FINALES

Las acciones propuestas en esta investigación no han sido aplicadas en la empresa objeto de estudio, pero serán presentadas ante el Gerente de cuenta de las armadoras alemanas y norteamericanas de Henkel Mexicana, el Gerente de servicio técnico de la división automotriz de Henkel Mexicana, el Gerente de recursos humanos de Henkel Mexicana y el Director de Human Development para que sean consideradas para su aplicación, ya que se requiere un esfuerzo de las dos compañías involucradas en los procesos que se llevan a cabo en Puebla.

Además, previo a la aplicación de las acciones sugeridas en esta investigación, se debería de realizar un estudio referente a la resistencia al cambio, ya que algunas de las acciones propuestas pueden representar un conflicto para algunos empleados, por lo tanto debemos estudiar cual sería la mejor manera de ejecutar las acciones.

Y por último, las acciones propuestas en esta investigación deben realizarse con el apoyo y supervisión de la alta dirección de Henkel Mexicana, ya que llevarlas a cabo representaría un esfuerzo y una inversión para Henkel Mexicana.

REFERENCIAS

- Aguirre Ramírez, I. S. (02 de Septiembre de 2013). *Gestiopolis.com*. Obtenido de Gestiopolis.com: <http://www.gestiopolis.com/teoria-de-relaciones-humanas/>
- Anónimo. (09 de Marzo de 2012). *blogspot.mx*. Obtenido de blogspot.mx: <http://teoriasadministrativasg4n-1024483036.blogspot.mx/2012/03/teoria-de-taylor-y-fayol.html>
- B. Werther, W., & Davis, K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Cámara de diputados del H. Congreso de la Unión. (2012). *Ley Federal del trabajo*. México: Diario oficial de la federación.
- Cámara de diputados del H. Congreso de la Unión. (2015). *Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos*. Diario oficial de la federación.
- Cazau, P. (2002). *Metodología de la Investigación*. Buenos aires.
- Cepal. (27 de Mayo de 2015). *Cepal.org*. Obtenido de Cepal.org: <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/4/4604/resumenyconcl.htm>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Cruz Martinez, F. (30 de julio de 2013). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/reclutamiento-y-seleccion-de-personal-en-las-organizaciones/>
- Curiel Sandoval, V. A. (2013). La reforma a la Ley Federal del Trabajo en materia de subcontratación en México. *Alegatos*, 213-236.
- Elergonomista. (2004). *Elergonomista.com*. Obtenido de Elergonomista.com: <http://www.elergonomista.com/recursos.htm>
- Entrepreneur. (09 de mayo de 2015). *Entrepreneur*. Obtenido de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/268268>
- Fressmann, R. (2005). Subcontratación de mano de obra en México. Reglamentación legal y realidad sociopolítica. En R. Fressmann, *Subcontratación de mano de obra en México. Reglamentación legal y realidad sociopolítica* (pág. 11). México: Fundación Friedrich Ebert.
- Henkel Mexicana S.A. (2016). *Henkel*. Obtenido de Henkel: <http://www.henkel.mx/>

- Henkel Mexicana S.A. (2016). *Henkel Mexicana*. Obtenido de <http://www.henkel.mx/compania/hitos-y-logros/historia>
- Hernández Huerta, A. (06 de febrero de 2015). Método estadístico aplicado. Puebla, Puebla, México.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Instituto Politécnico Nacional. (mayo de 2016). *Evaluación clima laboral*. Obtenido de Evaluación clima laboral: <http://www.evaluacion.escasto.ipn.mx/SGC/ClimaLaboral/>
- K., A. (2015). *Crece negocios*. Obtenido de Crece negocios: <http://www.crecenegocios.com/concepto-y-funciones-del-area-de-recursos-humanos/>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). ADMINISTRACIÓN una perspectiva global. En H. Koontz, & H. Weihrich, *ADMINISTRACIÓN una perspectiva global* (pág. 6). México: McGraw-Hill interamericana.
- Linares Borrell, M. (Septiembre de 2006). *gestiopolis.com*. Obtenido de gestiopolis.com: <http://www.gestiopolis.com/modelo-de-gestion-para-el-trabajo-con-cuadros-en-cuba/>
- Martínez S. , L. (01 de Enero de 2004). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/administracion-de-recursos-humanos-como-funciona/>
- Morales Vázquez, B. H., Benavides Ilizaliturri, L., Reséndiz Ortega, M. E., Haro Zea, K. L., Franco Hernández, J. L., & Dixon Acosta, E. A. (2015). *La epistemología y la metodología, un binomio fundamental para la construcción de la tesis*. Puebla: BUAP Dirección de fomento editorial.
- Morales, B. H., & González, D. (Mayo de 2015). Apuntes de Seminario de tesis 1. Puebla, Puebla, México.
- Portillo, L. (2010). *Historia Universal.com*. Obtenido de Historia Universal.com: <http://www.historialuniversal.com/2010/09/revolucion-industrial.html>
- Portillo, L. (2010). *historialuniversal.com*. Obtenido de historialuniversal.com: <http://www.historialuniversal.com/2010/04/elementos-del-feudalismo.html>
- Real Academia Española. (02 de Septiembre de 2016). *Real Academia Española*. Obtenido de Real Academia Española: <http://dle.rae.es/?id=FB700Op>
- Rigo, E. (24 de Septiembre de 2013). *Medciencia*. Obtenido de Medciencia: <http://www.medciencia.com/una-teoria-de-la-motivacion-maslow-y-su-piramide/>

Sarracén Cantero, Y., Figueroa Pérez, A., Abreu González, J., & Castilla Martínez, Y. (2016). *eumed.net*. Obtenido de eumed.net: http://www.eumed.net/libros-gratis/2011f/1134/modelos_gestion_recursos_humanos.html

Universidad José Carlos Mariategui. (05 de Junio de 2015). *ujcm.edu*. Obtenido de ujcm.edu: http://bv.ujcm.edu.pe/links/cur_comercial/AdminRecurHumanos-1.pdf

Ventura, S. (2015). *Gestión.org*. Obtenido de Gestión.org: <http://www.gestion.org/economia-empresa/1239/los-recursos-humanos-en-mexico/>