



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA

*SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y
ESTUDIOS DE POSGRADO*

MEJORA EN LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO: ESTUDIOS DE CASO DE DOS EMPRESAS DE SERVICIOS EN LA CIUDAD DE PUEBLA

DIRECTOR:

Dr. José Gerardo Serafín Vera Muñoz

TESIS

Para Obtener el Grado de
Maestro en Administración

PRESENTAN:

C. P. Alma Rosa Yáñez De Jesús

C. P. Montserrat Martínez Nava

Puebla, Pue., Octubre de 2017

M.A. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ

Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

P r e s e n t e

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Director** de la tesis denominada: **“MEJORA EN LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO: ESTUDIOS DE CASO DE DOS EMPRESAS DE SERVICIOS EN LA CIUDAD DE PUEBLA**, elaborada por las alumnas de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombres:

ALMA ROSA YÁÑEZ DE JESÚS

MONTSERRAT MARTÍNEZ NAVA

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 05 de octubre de 2017

DR. JOSÉ GERARDO SERAFÍN VERA MUÑOZ



M.A. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
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: "**MEJORA EN LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO: ESTUDIOS DE CASO DE DOS EMPRESAS DE SERVICIOS EN LA CIUDAD DE PUEBLA**", elaborada por las alumnas de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombres:

ALMA ROSA YÁÑEZ DE JESÚS
MONTSERRAT MARTÍNEZ NAVA

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 05 de octubre de 2017

DRA. MARÍA ANTONIETA MONSERRAT VERA MUÑOZ



M.A. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
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 Temática** de la tesis denominada: **“MEJORA EN LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO: ESTUDIOS DE CASO DE DOS EMPRESAS DE SERVICIOS EN LA CIUDAD DE PUEBLA”**, elaborada por las alumnas de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombres:

ALMA ROSA YÁÑEZ DE JESÚS
MONTSERRAT MARTÍNEZ NAVA

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 27 de octubre de 2017


DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ



M.A. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
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: **"MEJORA EN LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO: ESTUDIOS DE CASO DE DOS EMPRESAS DE SERVICIOS EN LA CIUDAD DE PUEBLA**, elaborada por las alumnas de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombres:

ALMA ROSA YÁÑEZ DE JESÚS
MONTSERRAT MARTÍNEZ NAVA

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 05 de octubre de 2017

Patricia Gabriela Landa Ordoñez
M.A PATRICIA GABRIELA LANDA ORDOÑEZ





BUAP

Oficio No. FCP-SIEP/042/17
Asunto: Digitalización de Tesis

C. MONTSERRAT MARTÍNEZ NAVA
ALMA ROSA YAÑEZ DE JESÚS

PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la tesis denominada **“MEJORA EN LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO: ESTUDIOS DE CASO DE DOS EMPRESAS DE SERVICIOS EN LA CIUDAD DE PUEBLA”**, a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de **MAESTRAS EN ADMINISTRACIÓN**.

Sin más por el momento, quedo de ustedes.

ATENTAMENTE

“Pensar Bien, Para Vivir Mejor”

H. Puebla de Z., 27 de octubre de 2017

M.A. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado

c.c.p. SIEP
ECA

80 AÑOS
DE UNIVERSIDAD

Facultad
de Contaduría
Pública

Blvd. Capitán Carlos Camacho Espíritu,
No. 70 Col. Universidades,
Ciudad Universitaria,
Puebla, Pue. C.P. 72570
01 (222) 229 55 00 Ext. 5552

INDICE

RESUMEN	i
ABSTRACT	iii
I. INTRODUCCIÓN	iv
II. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	vi
III. JUSTIFICACIÓN	ix
IV. OBJETIVO GENERAL	xi
V. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	xi
VI. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	xii
VII. HIPÓTESIS	xii
VIII. VARIABLES	xiii
1.- Independientes	xiii
2.- Dependientes	xiii
VIII. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	xiii
IX. ALCANCES Y LIMITACIONES	xvi
CAPÍTULO I LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	2
1.1. DESARROLLO DEL CONCEPTO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	2
1.1.1. De “Relaciones Industriales” a “Administración de Personal”	3
1.1.2. De “Administración de Personal” a “Administración de Recursos Humanos”	5
1.1.3. De “Administración de Recursos Humanos” a “Gestión de Capital Humano”	5
1.1.4. De “Gestión de Capital Humano” a “Gestión de Talento Humano”	8
1.2. TEORÍAS SOBRE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	9

1.2.1. La perspectiva Productivista	10
1.2.2. Las corrientes de la Psicología Laboral	11
1.2.2.1. Mecanicista	12
1.2.2.2. Humanista.....	12
1.2.2.3. De Procesos	13
1.2.3. La Teoría del Desarrollo Organizacional.....	14
1.2.4. La Gestión del Talento Humano	16
1.3. CARACTERÍSTICAS DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	18
1.3.1. Objetivos de la Gestión de Talento Humano	20
1.3.2. Funciones de la Gestión de Talento Humano.....	22
1.3.3. Reclutamiento específico y estandarizado.....	27
1.3.4. Selección basada en fortalezas y potenciales	29
1.3.5. Capacitación integral para el desarrollo de talentos	31
1.3.6. Liderazgo y formación de equipos	33
1.3.7. Evaluación continua.....	34
1.4. CASOS DE ÉXITO DE LOS MODELOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.....	34
CAPÍTULO II. LAS EMPRESAS DE SERVICIOS	40
2.1. MARCO CONTEXTUAL DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS	40
2.1.1. Panorama internacional de las empresas de servicios	41
2.1.2. Panorama nacional de las empresas de servicios	42
2.1.3. Importancia de las empresas de servicios en Puebla.....	44
2.2. DESARROLLO Y EVOLUCIÓN DE LAS PROBLEMÁTICAS EN LA GESTIÓN DE LOS COLABORADORES PARA EMPRESAS DE SERVICIOS.....	50

2.2.1. Desarrollo y evolución de las Problemáticas Internacionales en la Gestión de colaboradores	50
2.2.2. Desarrollo y evolución de las Problemáticas Nacionales en la Gestión de colaboradores	52
2.3. PROBLEMÁTICAS EN LA GESTIÓN DE COLABORADORES EN EMPRESAS DE SERVICIOS: CONTEXTO ACTUAL (2015-2016).....	53
2.3.1. Problemática actual en la Gestión colaboradores Contexto Internacional	54
2.3.2. Problemática actual en la Gestión de colaboradores Contexto Nacional.....	56
CAPÍTULO III. ESTUDIO DE CASO: CONTEXTO DE LAS EMPRESAS DESPACHO CONTABLE Y RESTAURANTE TRADICIONAL	60
3.1. DESPACHO CONTABLE	60
3.1.1. Origen y Antecedentes	60
3.1.2. Estructura organizacional	62
3.1.2.1 Organigrama.....	62
3.1.2.2 Perfiles de puestos: desarrollo de actividades de los colaboradores.....	62
3.1.3. Sistema de trabajo	63
3.1.3.1 Filosofía corporativa.....	64
3.1.3.2 Procesos administrativos para la gestión de colaboradores	64
3.1.4. Situación socio-económica actual (2015-2016)	67
3.2. RESTAURANTE TRADICIONAL	68
3.2.1. Origen y Antecedentes	69
3.2.2. Estructura organizacional	70
3.2.2.1. Organigrama.....	70
3.2.2.2. Perfiles de puestos	71
3.2.3. Sistema de trabajo	78
3.2.3.1. Filosofía corporativa.....	79

3.2.3.2. Actividades laborales	80
3.2.3.3. Procesos administrativos para la gestión de colaboradores	81
3.2.4. Situación socio-económica actual (2015-2016)	83
CAPÍTULO IV INVESTIGACIÓN DE CAMPO Y METODOLOGÍA	89
4.1. INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	89
4.2. METODOLOGÍA	89
4.3. ENTREVISTAS Y OBSERVACIONES DIRECTAS	95
4.3.1. Análisis e interpretación de entrevistas.....	95
4.3.1.1. Despacho Contable	95
4.3.1.2. Restaurante Tradicional.....	102
4.3.2. Revisión de las problemáticas en la gestión de empleados.....	112
4.4 DIAGNOSTICO.....	118
4.5. ESTADO DEL PROBLEMA	120
CAPÍTULO V HACIA UNA PROPUESTA PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE TALENTO HUMANO.....	123
5.1. PROPUESTA PARA EL PRIMER CASO DE ESTUDIO (DESPACHO CONTABLE).....	123
5.1.1. Principales hallazgos que articulan las propuestas de mejora.....	123
5.1.2. Esquemas y diagramas de las propuestas planteadas para el Despacho Contable	127
5.2 PROPUESTA PARA EL SEGUNDO CASO DE ESTUDIO (RESTAURANTE TRADICIONAL)	135
5.2.1. Principales hallazgos que articulan las propuestas de mejora del Restaurante Tradicional.....	135
CONCLUSIONES	140
RECOMENDACIONES.....	143

REFERENCIAS	144
ANEXOS.....	155

RESUMEN

En este trabajo se sintetizan los principales hallazgos hechos al examinar dos estudios de casos alrededor de un par de empresas de servicios en la ciudad de Puebla: un Despacho Contable y un Restaurante Tradicional. Esta investigación incluyó, en su primera parte, una revisión histórica y de antecedentes, de estructura organizacional, de funcionamiento operativo, de las principales problemáticas en la gestión de empleados y de su situación socio-económica en el período 2015-16. Posteriormente, en una segunda parte, se efectuaron una serie de actividades de recopilación de datos por medio de entrevistas a varios trabajadores y observaciones directas.

Los objetivos de esta investigación se centraron en explicar conceptos como Talento Humano y Gestión Integral y definir las características de una propuesta de mejora de procesos y de capacitación para el desarrollo de talentos; asimismo, se diseñó una propuesta de mejora de la Gestión de Talento Humano en las dos empresas estudiadas.

A través de este diseño metodológico y estos objetivos, se logró comprobar la hipótesis en torno a la necesidad de mejora en seis procesos de Gestión de Talento Humano en ambas compañías, ya que en ellas se encontró un sistema de reclutamiento poco desarrollado e ineficiente; una selección de personal bajo criterios subjetivos y con estándares de calidad bajos; formas de contratación problemáticas y con pocos incentivos para los colaboradores; un proceso de capacitación laboral desorganizado y con serias limitaciones; una carencia en políticas y modelos para el desarrollo de talentos; y una evaluación subjetiva, generalizada y con poca retroalimentación. Debido a ello, se formularon dos propuestas específicas para la conformación de un Departamento de Gestión

Integral de Talento Humano (DGITH) para innovar en los procesos de administración de colaboradores, así como aumentar la productividad y competitividad de ambas empresas.

Palabras claves: Talento Humano, Gestión Integral, Administración de colaboradores.

ABSTRACT

This paper represents the main findings made by examining two case studies, around a couple of service companies in the city of Puebla. This research included in its first part, a historical and background, review of organizational structure, operating performance and the main problems in the management of employees and their socio-economic situation in the period 2015-2016. Subsequently, in the second part, a number of data collection activities were carried out through interviews with several workers and direct observations.

The objectives of this research focused on explaining concepts like human talent and Integral Management and define the characteristics of a given process improvement training and talent development; also a proposal for improving the management of human talent in the two companies studied was designed.

Through this methodological design and these objectives, it was possible to test the hypothesis about the need for improvement in six processes of management. Talent in both companies, the main finding is a underdeveloped and inefficient recruitment system; a selection of staff under subjective criteria and low quality standards; forms of recruitment problems and few incentives for employees; a process of disorganized and with serious job training limitations; a lack in policies and models for talent development; and a subjective, widespread and little feedback evaluation. Because of this, two specific proposals for the establishment of a Department of Integral Human Resource Management to innovate in management processes were formulated employees and increase productivity and competitiveness of both companies.

Keywords: Human Talent, Integral Management, Employee Management.

I. INTRODUCCIÓN

Cada vez es más aceptado que los colaboradores son los que deciden el éxito y el fracaso de las empresas. Esto toma un carácter todavía más amplio en el contexto internacional, sumamente exigente para la mayoría de las empresas, en donde una mala administración de los trabajadores puede ser letal para cualquier compañía. Quizás la principal problemática en la gestión del personal es el desconocimiento que tienen los directivos en torno a las capacidades y talentos de sus colaboradores, lo cual evita su desarrollo, afecta su motivación y genera un desagradable clima laboral (Cao y Hamori, 2015).

Sin embargo, esta visión limitada de los recursos humanos ha empezado a ser transformada, lo cual es cada vez más evidente al observar que ya hay empresas destacadas y productivas que han apuntalado sus logros en la gestión del talento de sus trabajadores. Estas empresas siguen siendo pocas, pues la mayoría todavía de ellas no han entendido la importancia del factor humano, colocando en un segundo término, por debajo de los aspectos económicos.

Por tal motivo, en este estudio se revisará la organización interna de dos compañías, para así comprender su estructura organizacional, sus procesos de gestión de personal y las condiciones específicas en el desempeño de sus actividades, además de analizar sus estrategias para la retención de colaboradores talentosos. Ligado a este punto, se trata de abordar el tema desde una posición amplia, pero a la vez útil, este trabajo de investigación se divide en las siguientes secciones:

Capítulo I. La Gestión de Talento Humano. Dentro de tal capítulo se muestran los conceptos teóricos más relevantes en torno a la Gestión de Talento Humano, así como la evolución histórica, características y aplicaciones actuales.

Capítulo II. Las empresas de servicios. En dicho segmento se hará una recapitulación de las condiciones actuales en que se desenvuelven hoy en día las empresas de servicios, sobre todo en la administración de sus colaboradores.

Capítulo III. Estudio de caso: Contexto de las empresas Despacho Contable y Restaurante Tradicional. Dentro de este espacio se describirán las principales características de las empresas estudiadas, así como sus estructuras, actividades, problemáticas y gestión de procesos en el manejo de personal.

Capítulo IV. Metodología y trabajo de campo. Se hizo una Investigación in situ sobre la situación organizacional de las empresas Despacho Contable y Restaurante Tradicional, siendo el punto central de esta tesis. En esta sección se expondrán los hallazgos encontrados en la administración de los colaboradores; la exposición de casos prácticos obtenidos a partir de la observación directa; y la realización de entrevistas con colaboradores que han participado en los procesos de gestión de personal. También se efectuará el análisis general de los datos cualitativos conseguidos.

Capítulo V. Hacia una Propuesta para la Gestión Integral de Talento Humano. Al interior de este apartado se llevará a cabo una serie de propuestas sustentadas en los resultados obtenidos y experiencias narradas por los colaboradores.

Conclusiones. Finalmente, en tal sección se hará una recapitulación de toda la información obtenida, extrayendo las inferencias más importantes a partir de las evidencias, verificando además que se hayan cumplido tanto los objetivos como la hipótesis. Cerrando con las Referencias y anexos.

II. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Uno de los sectores más cambiantes y demandantes en el mundo actual es el de los servicios. Para la mayoría de las empresas en este rubro, la revolución que ha generado la globalización de los mercados, las innovaciones que ha generado la era digital en sus procesos internos, la integración de las actividades a las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) y las exigencias cada vez mayores de un público objetivo sobre-informado y súper actualizado, han supuesto desafíos complejos para mantener su competitividad y rendimiento.

Ante esta situación, la adecuada selección y gestión de los colaboradores, a través de criterios basados en fortalezas y sistemas centrados en el desarrollo de sus talentos, se vuelve clave para la supervivencia y el crecimiento de cualquier compañía (Gallup, 2015).

Es por ello que en los últimos años han surgido modelos de reclutamiento, selección y capacitación del Talento Humano, con la finalidad de no solo establecer perfiles idóneos de los puestos con base en los antecedentes, sino también en el potencial laboral que puede llegar a alcanzar un trabajador. Estos modelos son todavía poco conocidos en México y mucho menos practicados, debido a las siguientes causas:

1.- Reclutamiento generalizado. La mayoría de las compañías mexicanas lanzan anuncios y perfiles de vacantes demasiado generales, sin atender a los aspectos personales requeridos para el buen desempeño del puesto ofertado.

2.- Intervención de agencias intermediarias. La mayoría de las empresas de reclutamiento desconocen las metodologías específicas de las compañías que las contratan, así como sus necesidades especiales, seleccionando muchas veces personal que cumple con los requisitos, pero no se ajusta a las condiciones particulares de su trabajo ni al entorno laboral existente.

3.- Carencia de normas de procedimiento adecuadas. Un gran número de empresas efectúa los procesos de gestión de personal sin contar con un manual específico de procedimientos ni establecer lineamientos generales de contratación. Es decir, todo se improvisa sobre la marcha o solamente se recurre a la experiencia de colaboradores y directivos para guiar dicha gestión.

4.- Perspectivas equivocadas sobre el trabajador. Una considerable cantidad de compañías eligen a su equipo de trabajo centrándose únicamente en sus objetivos institucionales, pero sin tomar en cuenta el desarrollo profesional de sus colaboradores. Además, muchas veces las empresas no valoran lo suficiente el rendimiento de sus trabajadores ni aprovechan sus talentos de modo eficiente.

Como consecuencia de estas deficiencias, la mayoría de las empresas, en especial las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs), no optimizan sus procesos, se genera una constante rotación laboral y su crecimiento se compromete a largo plazo. Justamente por estas razones, nosotras, como empleadas activas de dos compañías de servicios (aunque en diferente ramo, pues una es un despacho de

contadores y la otra es un restaurante tradicional, de las cuales no se mencionarán los nombres, por cuestiones de confidencialidad), deseamos realizar un diagnóstico de los procedimientos administrativos que se llevan a cabo en ambas en torno a la gestión de Talento Humano, para posteriormente formular una serie de propuestas para atender las problemáticas más frecuentes al momento de contratar y capacitar al colaborador, así como para apoyar su desarrollo organizacional.

En el caso de la primera empresa, el Despacho Contable (ubicado en 1er. Retorno Circuito Osa Menor 3, Local 3, Reserva Territorial Atlixcáyotl, San Andrés Cholula, Puebla, C. P. 72810), no se ha llevado a cabo una normalización de procesos para la Gestión de Talento Humano, debido en buena parte a que sus directrices están centradas únicamente en el cumplimiento de los servicios a los clientes, pero sin definir claramente un organigrama, ni establecer una filosofía institucional, lo cual complica la elaboración de los perfiles de puestos que guían los procedimientos de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y evaluación de los colaboradores.

En torno al segundo caso, el Restaurante Tradicional (localizado en 41 Poniente No. 2120 Col. La Noria, Puebla), aunque cuenta ya con una antigüedad considerable, una filosofía corporativa y un organigrama relativamente bien definido, no ha establecido criterios estandarizados y procedimientos regulados al momento de solicitar vacantes, elegir candidatos, llevar a cabo su contratación, estructurar la inducción de los nuevos colaboradores, y realizar valoraciones de la calidad del trabajo y del desarrollo de talentos.

Por las circunstancias antes citadas, se pretende explicar a fondo la forma ideal de abordar las situaciones en que se encuentran las respectivas empresas en lo referente a la administración de personal es por medio de estudios de caso, en

los cuales se expongan las características y condiciones específicas dentro de cada una de las dos compañías, incluyendo las opiniones sobre el tema de varios de los colaboradores y directivos mediante entrevistas. Tras esta revisión de cada empresa, se procederá a formular propuestas integrales para articular coherente y eficientemente los procesos de reclutamiento, selección, contratación, capacitación para el trabajo, capacitación para el desarrollo de talentos y evaluación del rendimiento laboral.

III. JUSTIFICACIÓN

Este estudio está enfocado de manera primordial en los procesos de Gestión de Talento Humano (GTH), especialmente en empresas de servicios. Por ello, su importancia recae sobre todo en el papel fundamental que tiene la adecuada administración de los recursos humanos, el cual es el factor clave para el desarrollo de las empresas, por lo cual influye directamente en la consecución de los objetivos de cualquier compañía.

Por lo anteriormente comentado es prudente subrayar las consecuencias que una equivocada gestión del personal puede generar sobre el futuro de los consorcios, sobre todo los pequeños y medianos. De hecho, uno de los problemas comunes en la mayoría de las empresas es el desconocimiento de las capacidades y los talentos de sus colaboradores, lo cual limita su crecimiento profesional y no permite que éstos alcancen su máximo potencial, aspectos fundamentales en la motivación de los trabajadores y que se traducen en una alta eficiencia organizacional.

Debido a lo anterior, este trabajo pretende fortalecer la Gestión del Talento Humano de los colaboradores, con la finalidad de que haya cada vez más empresas mexicanas exitosas con una visión innovadora e integral en torno a la administración de los talentos de sus trabajadores.

Se explicará la importancia que las nuevas teorías tienen sobre la forma más adecuada de aprovechar las capacidades y conocimientos de las personas dentro distintas empresas. Este aspecto es sumamente relevante, ya que hoy en día se sabe que cuando un colaborador está satisfecho con su trabajo, se compromete en mayor medida con las metas de la organización a la que pertenece, apoyándola incondicionalmente en la realización y mejora de todas sus actividades, aumentando su sentido de pertenencia y potencializando los índices de productividad.

Otra de las utilidades de este trabajo es que, con el desarrollo del tema, permitirá efectuar un diagnóstico específico sobre el reclutamiento, selección, contratación, capacitación y evaluación de talentos por parte de mandos medios y superiores en dos empresas, lo cual ayudará a que el sector gerencial adquiera instrumentos de gestión que les auxilien a reconocer y promover las capacidades de cada uno de sus colaboradores, mejorando el clima laboral, la autodisciplina y la retroalimentación.

Para las empresas de servicios, repercutirá favorablemente sobre la atención al cliente y la calidad de sus servicios, puesto que les dará pautas para saber comunicarse mejor con sus colaboradores y mejorar su rendimiento a través de un adecuado sistema de políticas laborales.

Una de las directrices principales de este estudio es plantear propuestas para optimizar las estrategias y los procesos administrativos, incorporando innovaciones en la Gestión de Talento Humano.

En cuanto al contexto de las ciencias administrativas, este estudio facilitará la comprensión de los retos que enfrentan las empresas mexicanas modernas en la Gestión de Talento Humano para, en un segundo momento, generar propuestas de planificación adaptadas a sus circunstancias socio-económicas actuales.

Finalmente, se intenta contribuir a la sociedad al orientar a las personas que deseen postularse para una vacante, ayudándolos a comprender y a adaptarse a un proceso de Gestión Integral de Talento Humano.

IV. OBJETIVO GENERAL

Diseñar una mejora en los procesos para la Gestión Integral de Talento Humano e incluir los pasos de capacitación para el desarrollo de talentos en la empresa.

V. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Explicar la conceptualización de Talento Humano.
- Definir el concepto de gestión y sus aplicaciones en las empresas.
- Puntualizar el concepto de gestión integral y sus aplicaciones en la empresa.
- Detallar las características de una mejora en los procesos.

- Conceptualizar la capacitación para el desarrollo de talentos en la empresa.

VI. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1.- ¿Cómo se pueden mejorar los procesos para la Gestión Integral de Talento Humano e incluir los pasos de capacitación para el desarrollo de talentos en los procedimientos de las empresas?

2.- ¿En qué fundamentos teóricos se sustenta el concepto de “Talento Humano”?

3.- ¿Cuál es la definición del concepto de gestión en el contexto de las empresas?

4.- ¿Cuáles son las características que identifican a una Proceso de gestión integral para la administración de personal?

5.- ¿Cómo se integra proceso de capacitación para el desarrollo de talentos?

VII. HIPÓTESIS

Si se mejora el proceso de Gestión de Talento Humano, para hacer más específico el reclutamiento, mejorar la selección del personal, personalizar la contratación, preparar a los colaboradores de acuerdo a sus perfiles de talentos, capacitarlos de manera continua y evaluar la consolidación de sus talentos; las empresas podrán cumplir con sus objetivos de acuerdo a las exigencias actuales de su entorno.

VIII. VARIABLES

1.- Independientes

- Mejoran el proceso de Gestión de Talento Humano
- Hacer más específico el reclutamiento.
- Mejorar la selección del personal.
- Personalizar la contratación.
- Preparar a los colaboradores de acuerdo a sus perfiles de talentos.
- Capacitación continua.
- Evaluación de la consolidación de sus talentos

2.- Dependientes

Las empresas podrán cumplir con sus objetivos de acuerdo a las exigencias actuales de su entorno

.

VIII. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente proyecto utilizó, en primera instancia, un **método descriptivo**, puesto que se desarrollaron capítulos teóricos en los que se describen conceptos relacionados con el tema, además de dos estudios de caso para describir las características, antecedentes, filosofía empresarial, estructura, actividades, condiciones actuales, problemáticas y aspectos positivos relacionados con los

colaboradores, así como sus repercusiones en el funcionamiento de tales empresas de servicios.

Tras ello, en su parte final, este trabajo usó el método propositivo, para formular una serie de propuestas sustentadas en las evidencias recolectadas a lo largo de las actividades de investigación.

En cuanto al enfoque empleado para la selección y procesamiento de datos, éste fue cualitativo, pues se fundamentó en información documental y empírica centrada en los procesos administrativos, las condiciones laborales y las problemáticas más frecuentes con los colaboradores dentro de las empresas analizadas.

Ahora bien, en lo referente a la formulación de las propuestas, éstas fueron elaboradas con un enfoque deductivo, pues se basaron en modelos comprobados y exitosos para la Gestión de Talento Humano, pero tomaron en cuenta las circunstancias particulares de las compañías estudiadas.

Las técnicas de investigación que se empleadas durante este trabajo son:

a) *Revisión bibliográfica.* Se consultó información en torno a las definiciones, teorías, modelos, casos de éxito e innovaciones alrededor de la Gestión de Talento Humano. También se consultarán los documentos oficiales de ambas empresas para describir sus procedimientos administrativos relacionados con el tema de estudio.

b) Realización de entrevistas. Se efectuaron una serie de entrevistas con al menos tres de las personas inmiscuidas en los procesos de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y evaluación de las actividades del personal en cada una de estas empresas.

c) Observaciones directas. Narraciones hechas por los colaboradores sobre situaciones específicas que han vivido en torno a la gestión administrativa del personal.

El instrumento de investigación que se empleó en ambos casos de estudio fue una guía general de entrevista de 12 preguntas (dos por cada uno de los seis procesos administrativos analizados).

Por otra parte, los criterios para la selección y análisis de la información que se incluyeron en la tesis, se describen enseguida:

1.- Únicamente se usaron fuentes documentales oficiales, ya sea que hayan sido aceptadas por instituciones académicas o empresariales.

2.- Las respuestas obtenidas en las entrevistas fueron ordenadas en seis secciones (uno para cada proceso de gestión revisado) para su posterior comparación y extracción de conclusiones.

3.- Las observaciones directas fueron redactadas de manera objetiva, relatando solamente los hechos observados, las experiencias profesionales y las problemáticas que se han enfrentado con los colaboradores.

Por último, se puntualizaron las etapas propuestas para este proyecto de investigación:

1.- Fundamentación del proyecto. En ella se efectuó la argumentación y se definieron los objetivos que sustentan a esta investigación. Se incluyó en la sección introductoria de la tesis.

2.- Revisión documental. Ésta, se llevó a cabo una revisión histórica de las circunstancias en que se han desenvuelto las compañías analizadas, la recopilación de información sobre la Gestión de Talento Humano, así como la caracterización de dichas empresas.

3.- Investigación de campo. En este punto se recapitularon y analizaron las experiencias y respuestas de los entrevistados sobre los procedimientos para la administración de personal.

4.- Formulación de propuestas. Una vez expuesta toda la información teórica y empírica recuperada, se procedió a plantear una serie de propuestas que pueden ayudar a constituir un modelo integral de Gestión de Talento Humano.

IX. ALCANCES Y LIMITACIONES

Los alcances establecidos para este estudio son los siguientes:

a) Al estar planteada la investigación para analizar empresas de servicios (una contable y la otra restaurantera), sus resultados pueden llegar a ser aplicables en compañías dentro de estas ramas comerciales.

b) Al ser ambas empresas estudiadas PyMEs (una cuenta con 60 colaboradores, mientras que la otra con 80) la revisión de sus casos puede ayudar a la planificación de los procesos administrativos para la gestión de personal en compañías similares.

c) Las propuestas planteadas, aunque son específicas para las dos empresas analizadas, pueden ser adaptadas parcialmente a otros contextos y empleadas por otras organizaciones.

En lo concerniente a las limitaciones, éstas se enlistan a continuación:

a) *Temporal*. El estudio usó información de diversas fuentes documentales, sin importar su fecha de publicación. En cuanto a los datos de las empresas, éstos se tendrán actualizados hasta 2016.

b) *Espacial*. La investigación se circunscribe solo a dos empresas de servicios de la ciudad de Puebla, una de Contabilidad y otra en el sector restaurantero.

c) *Socio-económico*. Este proyecto se realizó únicamente con recursos propios, sin contar con un presupuesto establecido.

d) *Metodológico*. Para la selección de los entrevistados solo se tomaron en cuenta a aquellas personas que hayan pasado por al menos cuatro de los seis procedimientos administrativos investigados, en cada una de las empresas estudiadas.

CAPÍTULO I

LA GESTIÓN DE

TALENTO HUMANO

CAPÍTULO I LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

En el presente capítulo se exponen los conocimientos y las teorías más reconocidas en cuanto a la administración de personal, abordando algunos casos de éxito relacionados con la gestión adecuada de los talentos de los trabajadores.

1.1. DESARROLLO DEL CONCEPTO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Es interesante iniciar señalando que la tendencia actual entre la mayoría de las empresas, dentro del proceso de globalización comercial y la lucha por posicionar sus marcas tanto en los aspectos de calidad como de productividad, es la “diferenciación” de los productos y servicios, el cual les permita destacar y conseguir la fidelidad de su público objetivo (Moreno y Godoy, 2012). Vale la pena resaltar que, para alcanzar esta meta, la selección y la gestión de las personas tiene un gran realce, pues éstas influyen en todos los procesos organizativos, que van desde la fabricación de productos hasta la toma de decisiones, pasando por la atención asertiva del cliente. De esta manera, los colaboradores le dan una identidad a las compañías y les ayudan a competir eficientemente (Chiavenato, 2011).

Sin embargo, debe destacarse que muchas veces los colaboradores no se sienten tomados en cuenta por la empresa, pues los modelos de trabajo impuestos no satisfacen sus necesidades individuales, ni reconocen sus logros, ni mucho menos los ayudan a desarrollarse profesional o personalmente (Estrada, 2009). Para profundizar en dichos modelos de gestión, a continuación se presenta la evolución histórica que han sufrido.

1.1.1. De “Relaciones Industriales” a “Administración de Personal”

El concepto de “relaciones industriales” fue el primero que fue empleado para hablar sobre la integración, directa o indirecta, de las empresas, los trabajadores y los niveles administrativos, en sistemas de interacción para reglamentar las actividades laborales. Al mismo tiempo se refiere al campo de estudio dedicado al análisis de tales relaciones.

Su origen ocurrió durante la Revolución Industrial Europea, la cual llevó a una semi-esclavitud a la mayoría de los trabajadores, situación que derivó en la creación de sindicatos de representación de los trabajadores, así como al desarrollo de relaciones laborales colectivas. En ese entonces se generaron cuatro tipos diferenciados de gestión del lugar de trabajo: dictatorial (control absoluto por parte de los directivos), paternalista (apoyo a los colaboradores, pero con toma de decisión únicamente para los superiores), institucional (reglamentada para conceder ciertos derechos a los colaboradores) y participativo (promoviendo la incorporación de los trabajadores en las decisiones) (Trebilcock, 2001).

Al volverse cada vez más complejos los sistemas de trabajo a comienzos del siglo XX, surgió la **Unidad de Relaciones industriales**, departamento interno de las empresas centrado en resolver las problemáticas generadas en la administración de los colaboradores. No obstante, el trabajador siguió siendo considerado “un elemento más” de las compañías, como las materias primas, las herramientas o los procesos productivos, por lo cual casi nunca se tomaban en consideración sus necesidades individuales y sociales (Werther y Davis, 2000).

Debe señalarse que, a pesar de estas limitantes, hubo avances, como la construcción de un sistema de relaciones laborales basadas en valores sociales (como la libertad de asociación, la solidaridad de grupo, o la optimización de beneficios), así como en medidas estratégicas (como los métodos de negociación, la organización del trabajo, la consulta y resolución de conflictos) (Trebilcock, 2001).

Esta percepción de las Relaciones Industriales se fue profesionalizando hasta que en la década de 1950 se le comenzó a llamar Administración de personal, dejando atrás la mera resolución de conflictos laborales, para pasar a administrar al personal tanto legal como productivamente (Chiavenato, 2011).

De tal forma, la Administración de personal se constituyó en una especialidad que "administraba la cultura laboral". Entre sus definiciones pueden mencionarse las siguientes:

- “Es la utilización de los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales”.
- “Es la disciplina que se encarga de organizar a los trabajadores y a las personas que laboran en una empresa para alcanzar los objetivos de ambas partes”.
- “Es la promoción y mantenimiento del más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones”.
- “Es el proceso de ayudar a los colaboradores a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y las de su organización” (Dessler, 2001).

1.1.2. De “Administración de Personal” a “Administración de Recursos Humanos”

En los años posteriores a 1950, diversos autores establecieron diferencias entre los conceptos de “Administración de personal” y **Administración de Recursos Humanos**; por otra parte, algunos investigadores argumentan que tal diferencia no existe, pues el propósito de ambas es maximizar la productividad de una organización a través de la optimización de la eficacia de sus trabajadores. Sin embargo, ambos términos han sufrido cambios como consecuencia de las experiencias profesionales y las necesidades empresariales que conllevó la segunda mitad del siglo XX (Werther y Davis, 2000).

No obstante, fue hasta la década de 1970 cuando surgió el concepto de Administración de Recursos Humanos (ARH), el cual consideraba a las personas como recursos productivos o meros agentes pasivos, cuyas actividades debían ser planeadas y controladas a partir de las necesidades de la organización. Esta percepción se transformó a partir de los años 90, reconociendo que las personas no son recursos que la organización consume y utiliza, ni tampoco “costos humanos”, sino un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional, de la misma manera que lo hacen los nuevos mercados o los medios tecnológicos, por lo que apareció el concepto de Gestión de Capital Humano (Chiavenato, 2007).

1.1.3. De “Administración de Recursos Humanos” a “Gestión de Capital Humano”

En los años 90, la “Administración de Recursos Humanos” comenzó a ser llamada “Gestión de Capital Humano”, pues este concepto incluía un conocimiento práctico

más amplio, en donde se incorporaban las habilidades y las capacidades potenciales de un colaborador.

Por esta razón, “capital humano” se refería, en sentido figurado, a la “calidad del trabajo”. Este término fue acuñado para efectuar una analogía ilustrativa útil entre la inversión de recursos para aumentar el stock del capital físico ordinario (herramientas, máquinas, edificios, etc.), la cual a su vez incrementaba la productividad del trabajo, así como de la “inversión” en la educación o el entrenamiento de las personas, que eran vistos como medios alternativos para lograr las metas productivas de las compañías (Chambers, Foulon, Jones y Michaels, 1998).

En este sentido, la Gestión de Capital Humano centró el análisis en el potencial laboral de los trabajadores, enfocándolo en tres aspectos (Velázquez, 2006):

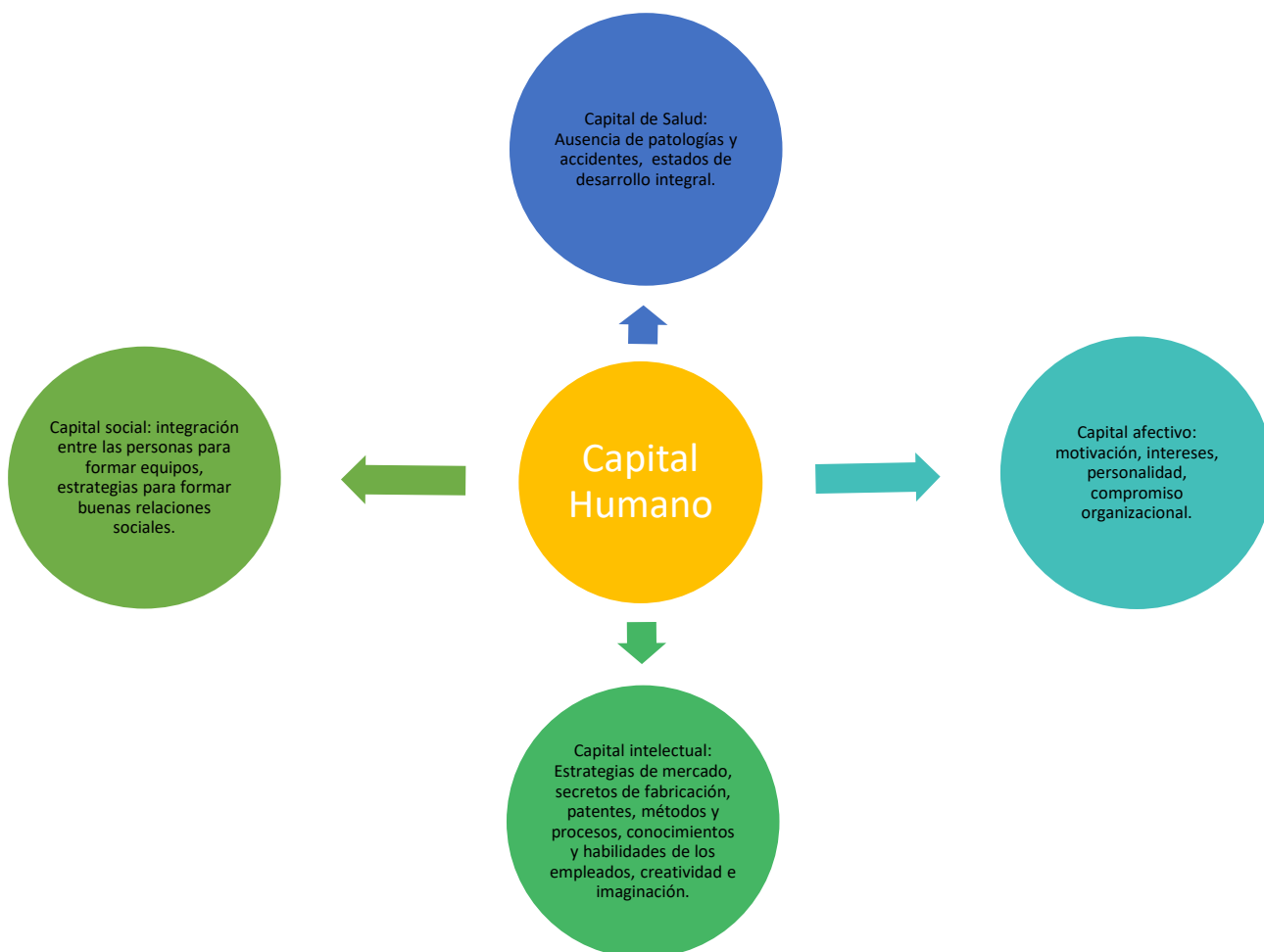
- Actitudes correctas. Los colaboradores con mayor desempeño y ascenso en las compañías son los que adoptaron y tuvieron una actitud correcta con relación al entorno.
- Aptitudes desarrolladas. Refiere las habilidades, técnicas y demás conocimientos que demuestran explícita o tácitamente las personas.
- Altitud alcanzable. Son las actitudes sumadas a las aptitudes que permiten lograr indicadores de calidad y capital humano.

De tal forma, el capital humano estaría compuesto de un 60% de actitudes, 30% de aptitudes y por la altitud, como derivación lógica de los dos factores anteriores, con un 10% de flexibilidad. Resulta significativo, en este sentido, que la

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) desde 1965, ha diseñado mecanismos de evaluación del Capital Humano en ciencia y tecnología, los cuales se discuten y aportan parámetros e indicadores para la medición de la inversión en el capital humano y su aportación en estas áreas estratégicas (Madrigal, 2009).

Contribuyendo en el análisis de este concepto, Arias Galicia (1999) considera que el capital humano comprende a: capital social, capital de salud, capital afectivo y capital intelectual. En la Figura 1.1 se explica cada uno de ellos.

Figura 1.1. Clasificación del Capital Humano.



Fuente: Arias (1999).

1.1.4. De “Gestión de Capital Humano” a “Gestión de Talento Humano”

Aunque la conceptualización de “Capital Humano” fue muy importante porque provino de un cambio de paradigma alrededor de las distintas definiciones que se les ha dado a las personas que trabajan en las empresas (funcionarios, empleado, personal, trabajadores, obreros, mano de obra, recursos humanos, colaboradores, asociados, etc.), dicho cambio no fue suficiente (Chiavenato, 2007).

Debe resaltarse que todos los títulos que se les habían dado a las personas que laboraban en las compañías adolecían de ambigüedad e imprecisión, pues clasificaban a los colaboradores con criterios meramente económicos o administrativos. De hecho, el término de “Capital Humano” fue el primero que subrayó la importancia de las relaciones humanas en el desarrollo organizacional.

Por ello, a partir de él surgió con gran fuerza la denominación de **Talento Humano**, para referirse a las personas que participan en una empresa, desarrollando sus potenciales y alcanzando sus metas tanto individuales como organizacionales (Gallup, 2015), trazando una ruta hacia el desempeño empresarial exitoso.

Por tanto, la **Gestión de Talento Humano** fue creada a principios del siglo XXI para que las compañías conocieran más a fondo a sus colaboradores, para que empezaran a escucharlos y apoyarlos en la resolución de sus necesidades; así, las empresas podían ganar su confianza, mantenerlos motivados e incrementar su compromiso con la empresa, pues mediante este proceso se aumenta indirectamente el valor de sus talentos individuales (Rafael, 2012).

Vale la pena señalar que, gracias a esta nueva valoración del Talento, las compañías modernas ya no solo luchan por captar y fidelizar clientes, sino que también han aprendido a atraer y comprometer a los profesionales más destacados a su organización. De tal forma, en la medida que una empresa sea capaz de crear valor para sus profesionales, será capaz de crear valor para sus clientes, de ahí la importancia del talento: no es una moda, es una necesidad (Ramírez de Coimán, 2012).

1.2. TEORÍAS SOBRE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Tras la anterior revisión de conceptos, es necesario explicar que, atendiendo a las condiciones económicas actuales en las empresas del sector servicios, se ha establecido que los factores determinantes para que éstas consigan la satisfacción de los clientes son los precios competitivos, la calidad y variedad de los productos o servicios ofrecidos, la ubicación de la empresa y, de manera sumamente importante, la asistencia de los colaboradores para ayudar y asesorar a los clientes (Arroyo, Carrete y García, 2007).

Cabe resaltar que la actitud y competencia del personal ha sido estudiada en cuanto a los niveles de satisfacción que produce en los clientes, concluyéndose que el servicio de los colaboradores es un componente que puede influir de modo contundente el juicio de satisfacción del cliente, pues ayudan en la resolución de dudas y problemas (Arroyo, Carrete y García, 2007).

En consecuencia, para conseguir mejorar la asistencia de los colaboradores a los clientes, se ha buscado motivar al colaborador a través de un sistema de recompensas, las cuales pueden ser económicas (salario, bonificaciones, premios,

planes de seguro y prestaciones de ayuda social, por señalar ciertos ejemplos) o sociales (compañerismo, reconocimiento, estatus, horarios flexibles y confianza, por mencionar algunas) (Dorta y González, 2003).

1.2.1. La perspectiva Productivista

La visión en torno al manejo de los colaboradores y la calidad en el servicio ha variado en distintas épocas. Por ejemplo, a partir de la Revolución Industrial empezada en el siglo XVII, surgió el concepto de producción, entendida como “hacer muchas cosas, sin importar con que calidad”. El objetivo de este modo de fabricación era el de satisfacer la demanda de bienes requeridos por las crecientes sociedades industriales y el aumento de beneficios para las empresas (AIU, 2014).

Como consecuencia de ello, las compañías analizan las actividades de trabajo y las descomponen en operaciones sencillas, fáciles de realizar por personas especializadas en estas pequeñas tareas. De este modo, nació el trabajo en cadena, planificado por ingenieros y administrativos. Como consecuencia de ello, disminuyó el periodo de aprendizaje y aumentó la productividad.

Lamentablemente, aunque se incrementó la competitividad, descendió del nivel de vida y de satisfacción de los trabajadores. El efecto "secundario" apareció con un descenso de la calidad por apatía, descuido y mala coordinación entre distintas funciones, etcétera (AIU, 2014). Lamentablemente, dentro de esta perspectiva productivista, la sobreexplotación de los colaboradores se convirtió en una realidad.

A mediados del siglo XX, llegó un momento en el que los clientes comenzaron a exigir más calidad. Por ello se buscó que el grado de adaptación de un producto a su diseño fuera el óptimo. Nació de este modo el **Control de Calidad**, en el sentido de inspección de las características de un producto y satisfacer las necesidades técnicas y de producción.

Naturalmente, este control de calidad originó un conflicto entre la función de fabricación (a la búsqueda de aumentar la productividad) y del control de calidad (cuya función era detectar todos los defectos posibles) (AIU, 2014). Este reajuste llevó a reformular la administración y el trato que se tenía hacia los colaboradores, implementando nuevas estrategias basadas, primordialmente, en las corrientes psicológicas conductista, cognoscitivista y humanista, las cuales se describen en los siguientes apartados.

1.2.2. Las corrientes de la Psicología Laboral

La Psicología laboral es la aplicación de los conocimientos derivados de los métodos de la psicología para eficientar los servicios de una empresa. Sus objetivos son el mejoramiento de la productividad, las motivaciones de los trabajadores, y la distribución del personal en los puestos más adecuados (De Torres, 1999). Se dividió en tres grandes vertientes: la mecanicista (centrada en la resolución de problemas), la humanista (enfocada en el desarrollo humano) y la de procesos (la cual estaba vinculada a la organización del trabajo).

1.2.2.1. Mecanicista

En el ambiente laboral, las psicologías científicas se han enfocado en obtener explicaciones “mecanicistas” de la mente y la conducta de los trabajadores. Dos de los modelos que se han dirigido en este sentido son el conductismo y el cognoscitivismo.

El conductismo se fundamenta en las asociaciones entre estímulos y respuestas (denominados “reflejos”) que se generan entre los colaboradores, considerando que ellos no son capaces de trazarse metas por sí mismos, por lo cual deben ser sujetos a una “presión ambiental”. Por otra parte, el cognitivismo establece que la actividad mental y el comportamiento de los trabajadores dependen de los procesos mentales e internos, los cuales se rigen por mecanismos semi-matemáticos, semejantes a los que llevan a cabo las computadoras, por lo cual todas las actividades laborales debían ser estructuras lógicamente y desarrolladas a través de modelos fácilmente comprensibles (Echegoyen, 2015).

1.2.2.2. Humanista

La psicología humanista surgió como una alternativa al psicoanálisis y al conductismo; en su momento tuvo una gran repercusión y fue llamada la “tercera fuerza” en Psicología. Se empezó a implementar en las relaciones laborales a partir de los años 60s, caracterizándose por (Red Reeduca, 2009):

- Considerar al trabajador como un ser global, donde convergen: sentimientos, pensamientos, conductas y acciones.

- Reconocer que las conductas de un colaborador son intencionales, por lo que tienen sentido tanto desde la perspectiva material como desde la perspectiva personal de dignidad y libertad.
- Valorar que toda la existencia humana se desarrolla y transcurre en un contexto interpersonal, necesario e importante en el desarrollo individual del trabajador en las relaciones sociales.
- Reconocer que los trabajadores son personas autónomas, por lo cual tienen la capacidad de tomar sus propias decisiones que dirigen su desarrollo, asumiendo sus responsabilidades dentro de las relaciones interpersonales.
- Promueve la autorrealización como una tendencia inherente a las personas, la cual produce la individualidad y el crecimiento personal.

1.2.2.3. De Procesos

Dentro de esta corriente, enfocada en la interacción entre los colaboradores y las actividades de las empresas, debe mencionarse al Modelo de Gestión por Competencias, el cual define nuevos estilos de trabajo de una forma sistemática para la identificación de los requerimientos de competencias en la operación, así como contar con ellos en tiempo y forma.

En este modelo se definen nuevos roles, responsabilidades y nuevos procesos, no sólo para administrar los conocimientos de los trabajadores y profesionales de una organización, sino también para que ésta “capacidad colectiva de hacer” aumente a través de la incorporación de nuevas prácticas, nuevas tecnologías y la socialización de los conocimientos (Chiavenato. 2009). Los pasos que deben seguirse para implementarlo son los siguientes:

- **Confección de un catálogo de competencias:** al hacer una descomposición de las tareas de un proceso determinado, se deben identificar los aspectos necesarios para saber ejecutar eficientemente dichas tareas.
- **Estructuración de conocimiento dentro de un esquema predefinido:** ya reconocidas las competencias, se deben describir claramente de cada uno de sus niveles, para así realizar las calificaciones en forma eficiente y objetiva.
- **Identificar los requerimientos de competencias para un puesto o equipo de trabajo:** esto permite individualizar el grado de adecuación y la forma de cubrir las posibles brechas, identificando a los colaboradores que cuentan con conocimientos críticos dentro de la empresa y su potencial uso. Esto permite asignar siempre a la persona más idónea para el puesto, y solo en el evento que no exista internamente, se podrá recurrir a la contratación de empresas externas (Chambers, 1998).

Cabe resaltar que, derivada de las teorías cognoscitivista, humanista y de procesos, surgió en los años sesenta la Teoría del Desarrollo Organizacional, la cual vino a cambiar la concepción que las empresas tenían de sus trabajadores en todos los aspectos.

1.2.3. La Teoría del Desarrollo Organizacional

La Teoría del Desarrollo Organizacional (TDO) no es nueva, pues surgió en los años 60s con la finalidad de resolver problemáticas cada vez más complejas dentro de las empresas. Desde esa época, ha sido el medio más frecuentemente utilizado por las organizaciones que:

“Buscan la mejora continua dentro de un entorno globalizado, altamente competitiva y en evolución constante. De esta manera, las organizaciones se han visto obligadas a vencer el reto de la resistencia al cambio y a la búsqueda del equilibrio entre los objetivos organizacionales y de los objetivos personales de quienes la conforman” (Ghost, 2006).

La TDO reconoce al factor humano como el más determinante para el logro de los objetivos y, por consiguiente, el más relevante para conseguir el éxito de una organización. Por lo mismo, se ha vuelto cada vez más importante profundizar en el estudio de los factores que determinan la motivación y el rendimiento de las personas (Ghost, 2006).

Cabe destacar en este punto que, pese a que la mayoría de las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales, éstas a su vez dependen directa e irremediabilmente de aquellas para funcionar, generar bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar objetivos estratégicos (Chiavenato, 2007). Como resultado de ello, la TDO ha visto al talento humano como un “capital intangible”, el cual las empresas están intentando volver tangible para verlo reflejarlo en sus resultados productivos, lo cual está revolucionando y transformando a las Ciencias Administrativas (Moreno y Godoy, 2012).

Esta teoría también se ha sustentado en las evidencias que muestran que si una empresa quiere alcanzar sus objetivos (crecimiento sostenido, rentabilidad, calidad en sus productos y servicios, y competitividad, entre otros), debe canalizar los esfuerzos de las personas para que ellas también logren sus metas individuales (mejores salarios, prestaciones, estabilidad, satisfacción laboral, y oportunidad de

crecimiento profesional, entre otros), de forma que se beneficien ambas partes (Chiavenato, 2007; Moreno y Godoy, 2012).

1.2.4. La Gestión del Talento Humano

El Talento Humano puede definirse como un conjunto de saberes y haceres de los individuos y grupos de trabajo en las organizaciones, pero también incluye a sus actitudes, habilidades, convicciones, aptitudes, valores, motivaciones, así como a sus expectativas en torno al sistema individual, organizacional, laboral y social (Balza, 2010, en Rafael, 2012).

Derivado de ello, puede decirse que el Talento es hoy en día un activo estratégico de las empresas, pues el nuevo paradigma empresarial está centrado tanto en las personas como en los resultados. La Gestión de Talento ayuda a alcanzar objetivos y, a la vez, la felicidad personal de los trabajadores (Ramírez de Coimán, 2012).

Sin embargo, esta conceptualización del talento de los colaboradores sigue enfrentándose hoy en día con la visión productivista de la ganancia inmediata y la reducción de costos, donde las empresas buscan bajar sueldos, eliminar prestaciones básicas y controlar su crecimiento, argumentando que “no existe mano de obra calificada”. Además, se ha resaltado la preponderancia de la Estructura Organizativa para establecer las funciones y evaluar los procesos de todos los cargos en una compañía (Soto, 2009).

En este aspecto, debe comentarse que la Gestión de Talento Humano reconoce que los enfoques entre los objetivos empresariales y las necesidades de los colaboradores no son excluyentes, sino complementarios. Así, este tipo de administración puede llegar a crear un vínculo entre las aspiraciones y el futuro de los colaboradores, diseñando un modelo estratégico y poniendo en práctica una comunicación constante y asertiva con los trabajadores; además, la GTH considera que siempre se deben escuchar las demandas de los colaboradores, comprendiendo su entorno para mostrar receptividad ante sus necesidades. De dicha forma, la adecuada GTH puede llegar a ser la promotora de grandes cambios dentro de las empresas, impactando en el desarrollo de cada una de las áreas de la organización (De Naime Velásquez, 2007; Cequea, Rodríguez y Núñez, 2011).

Lamentablemente, todavía muchas empresas limitan el concepto de Talento Humano al potencial intelectual que posee el individuo sobre un área de conocimiento específica y su habilidad para aplicar ese conocimiento (el “saber” y el “saber hacer”). Esto conlleva que se desintegra el conocimiento del individuo de su propio ser, sin considerar sus gustos, intereses y proyecciones. En consecuencia, la gestión de talentos debe centrarse en tres puntos claves: 1) Identificar las pasiones y preferencias personales del colaborador, 2) Darle espacio para desarrollar su potencial, brindándole las herramientas y capacitación necesarias; y 3) Apoyarle con un reconocimiento (refuerzo positivo) y avance personal en la organización (López, 2009).

1.3. CARACTERÍSTICAS DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Anteponiéndose a una perspectiva excesivamente técnica sobre la GTH, varios autores señalan que es más conveniente definirla como la “administración de personas como socios”, evitando considerar a las personas como recursos. Por lo tanto, para que una empresa reconozca los talentos de sus trabajadores, debe destacar tres aspectos claves (Chiavenato, 2007; Rafael, 2012):

a) Cada colaborador es diferente porque tiene una personalidad propia, así como una historia personal particular y diferenciada, por lo cual las diferencias individuales deben ser resaltadas, no eliminadas ni homogeneizadas.

b) Las personas son elementos impulsores de la organización, quienes la dotan de inteligencia, talento y aprendizaje para su constante renovación y competitividad ante un mundo fluctuante y competitivo.

c) Las personas son socios de la organización, ya que invierten sus conocimientos, destrezas y valores, por lo que son esenciales para conducirla a la excelencia y al éxito.

Tomando en cuenta estos aspectos, actualmente se acepta que el reconocimiento de su condición de socios y colaboradores es esencial para conseguir la motivación de los trabajadores en una empresa, lo cual se traduce en una mejora notable de su desempeño, la retención y desarrollo de sus talentos y la continuidad de los procesos que promueven el desarrollo de la organización (López 2009). Para profundizar en el cambio de perspectiva de “Departamento de Recursos Humanos” a “Departamento de Gestión de Talento Humano, en la siguiente tabla se presentan sus diferencias, Tabla 1.1.

Tabla 1.1. Diferencias entre la perspectiva de Recursos Humanos y Gestión de Talento Humano.

Características	RH	GTH
Función del departamento	Unidad operativa que funciona como órgano de asesoría (<i>staff</i>), es decir, como elemento prestador de servicios en las áreas de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, comunicación, higiene y seguridad laboral, beneficios, etc.	Unidad operativa que no solo reconoce y selecciona el esfuerzo o la actividad humana de un trabajador, sino también otros factores: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.
Prácticas de personal	Ejecuta la organización sus operaciones de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, beneficios, comunicación, higiene y seguridad industrial.	Utiliza una serie de decisiones acerca de la relación de los colaboradores que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones
Servicio profesional	Incluye a los profesionales que trabajan de tiempo completo en cargos directamente relacionados con la administración de personal: seleccionadores, entrenadores, administradores de salarios y beneficios, ingenieros de seguridad, médicos, etc.	Incluye a todas las personas que participan en la adecuada selección de los talentos, así como en su capacitación y evaluación, para alcanzar un desarrollo profesional y humano de los trabajadores al interior de la empresa.

Fuente: Chiavenato (2009).

Ahora bien, para conseguir la motivación de los colaboradores a través de la administración de Recursos Humanos, como se revisó en apartados anteriores, se han formulado teorías mecanicistas (que ven al trabajador como pieza de un sistema centrada únicamente en los intereses económicos), humanistas (que contemplan al colaborador como un ser que busca un ambiente informal agradable, más allá del lucro) y de procesos (que se basan en cómo la conducta del personal se origina, repite y cambia bajo contextos socio-económicos específicos). Ésta última ya incluye a las expectativas de los colaboradores y a la posibilidad de desarrollar sus talentos (Dorta y González, 2003). Sin embargo, no hay una respuesta definitiva para esta problemática. Profundizando en esto, en posteriores secciones se refieren los objetivos del GTH.

1.3.1. Objetivos de la Gestión de Talento Humano

De acuerdo a Chiavenato (2012), el objetivo general de la gestión del talento humano es la correcta integración de la estrategia, la estructura, los sistemas de trabajo y las personas, con la finalidad de conseguir que las personas desplieguen todas sus habilidades y capacidades, llevando a la eficiencia y la competitividad organizacional, con una máxima productividad en un buen clima de trabajo. A partir de él se desprenden varios objetivos específicos:

- a) Alcanzar los objetivos y realizar la misión de la organización. Al estar basada en la eficacia para consolidar objetivos y resultados, deben conocerse a profundidad los negocios de una organización para encauzar las directrices en la gestión del personal.
- b) Incrementar la competitividad organizacional. Para ello, es indispensable saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral. De este

modo, se consigue que los esfuerzos de las personas sean más productivos para el beneficio de los clientes, los socios y los propios empleados.

- c) Entrenar y motivar adecuadamente a los empleados. Tal directriz implica construir y proteger el patrimonio más relevante de una empresa: las personas. Por tal motivo, se debe dar reconocimiento y ofrecer recompensas justas a las personas para mantener la motivación humana y mejorar el desempeño.
- d) Ayudar a la autorrealización y la satisfacción de los trabajadores. En la GTH para ser productivos, los empleados deben sentir que el trabajo es adecuado a sus capacidades y que se les pondera de manera equitativa. Así, consolidan una identidad personal con su institución laboral, la cual lleva al éxito organizacional.
- e) Impulsar la calidad de vida en el trabajo. Refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo: estilo de gerencia, libertad, autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas. Por lo tanto, debe establecerse un programa de calidad de vida que estructure el trabajo y el ambiente laboral para satisfacer las necesidades individuales del empleado y convertir a la organización en un lugar atractivo e interesante.
- f) Efectuar una administración de los cambios internos y externos. Dicho objetivo se centra en saber cómo enfrentar los cambios en el entorno de la organización, así como los nuevos problemas surgidos, dando pie a estrategias, programas, procedimientos y soluciones novedosas y adaptadas a una institución particular.
- g) Delimitar políticas éticas y comportamientos socialmente responsables. Al respecto, la estructura normativa debe ser abierta, confiable y ética. Solo así las personas no son discriminadas y se les garantizan sus derechos básicos,

puesto que estos principios éticos y la responsabilidad social emanada se aplican a todas las actividades (Chiavenato, 2012).

De manera más particular al medio empresarial, la GTH está enfocada en resolver cuatro tipos de objetivos, a saber (Psicología y empresa, 2011):

- *Objetivos sociales*: Se centran en el trato al personal bajo principios éticos y socialmente responsables, evitando políticas discriminatorias por razones de sexo, raza, religión, grupo cultural u otros tipos.
- *Objetivos corporativos*: Sus actividades permiten que la organización alcance sus objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo.
- *Objetivos funcionales*: Contribuyen a que los recursos humanos cumplan con un nivel adecuado a las necesidades operativas de la organización.
- *Objetivos personales*: Es un medio para lograr que cada integrante llegue a sus metas personales si están son compatibles y coinciden con las de la institución.

1.3.2. Funciones de la Gestión de Talento Humano

Con respecto a las actividades básicas desarrolladas en la GTH de una organización, Chiavenato (2011) señala las siguientes:



Admisión de personas:
reclutamiento, selección,
contratación y asignación del
personal competente.

Aplicación de personas: análisis,
evaluación y diseño de cargos,
además de mecanismos de
evaluación del desempeño.



Compensación de personal:
diseño de estructuras salariales,
asignación de incentivos,
bonificaciones, beneficios y
servicios complementarios.

Retención de personal: acciones
de capacitación, desarrollo, apoyo
y beneficios.



Desarrollo personal: diseño de
programas de capacitación,
entrenamiento, ascensos,
rotación de empleados,
integración y motivación.

Monitoreo de personal: diseño de
sistemas de gestión individual y
grupal, registro de empleados,
elaboración de documentos y
bases de datos para auditorías.



Las funciones descritas por Chiavenato, con el paso del tiempo, han pasado de ser centralizadas en un solo puesto u órgano rector, a descentralizadas hacia cargos y dependencias diseñadas específicamente. Dentro de estos últimos, los gerentes son los principales responsables de la GTH a través de los siguientes lineamientos:

- “1. Ubicar a la persona apropiada en el lugar apropiado.
 2. Integrar y orientar a los nuevos empleados en la organización.
 3. Capacitar a los empleados.
 4. Evaluar y mejorar el desempeño de cada persona en el cargo ocupado.
 5. Obtener cooperación creativa y desarrollar relaciones agradables de trabajo.
 6. Interpretar las políticas y los procedimientos de la organización.
 7. Controlar los costos laborales.
 8. Desarrollar las capacidades y habilidades de cada persona.
 9. Crear y mantener elevada la moral del equipo.
 10. Proteger la salud y proporcionar condiciones adecuadas de trabajo”
- (Chiavenato, 2012, p. 11).

A partir del cumplimiento de tales funciones, la organización crece, por lo que los gerentes de línea adquieren más funciones especializadas, requiriendo de la ayuda de la consultoría de un organismo enfocado plenamente en la GTH.

Derivado de lo antes mencionado, para atender las exigencias del mundo empresarial, se ha creado el Departamento de Gestión de Talento Humano (DGTH), el cual es el responsable de establecer y vigilar que los empleados cuenten con las competencias requeridas (conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes) para lograr la implementación exitosa de las estrategias de negocio, generando una ventaja competitiva para una empresa (EOI, 2014).

Sobre este punto, el DGTH debe llevar a cabo una administración sustentada en políticas y prácticas que dirijan aspectos esenciales de la gerencia (entre ellos, el reclutamiento, la selección, el entrenamiento, las recompensas y la evaluación del desempeño) (Chiavenato, 2011). Por lo tanto, el gerente de este departamento debe cumplir con el siguiente propósito (Niembro, 2003):

“Desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, colaboradores capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, asesorando sobre todo lo anterior a la Dirección General con el objetivo de tener un beneficio para la empresa, para sus colaboradores y para la comunidad” (Niembro, 2003, p. 15).

Tomando en cuenta lo anterior y adaptándolo a las condiciones empresariales, las funciones primordiales del DGTH son (Psicología y empresa, 2011; EOI, 2014):

1.- Planeación: Es la prevención de los requerimientos futuros de personal conforme a los planes de la empresa.

2.- Selección: Refiere la elección de aquellas personas con las competencias críticas y necesarias para el puesto a desempeñar, especificando conocimientos, capacidades y habilidades requeridas para obtener resultados satisfactorios.

3.- Formación: Contempla los programas de adiestramiento para fortalecer las competencias de las personas para promover el talento en la organización mediante el aprendizaje continuo.

4.- Desarrollo: Implica la consecución de logros personales por parte de los empleados mediante la capacitación, la asignación de incentivos y los programas de bienestar. Tal proceso establece planes de carrera para desarrollar el potencial de las personas según sus competencias, efectuando un seguimiento continuo e individualizado para impulsar un crecimiento profesional y laboral del empleado, así como un mayor compromiso de los colaboradores.

5.- Integración: Es un proceso que busca retener el talento, acompañando el proceso de adaptación del nuevo colaborador. Para ello, el Jefe Inmediato debe guiar la conexión de la empresa con el colaborador, nombrando un tutor que lo retroalimente y potencialice sus capacidades.

6.- Evaluación: Conlleva la valoración del desempeño de las personas, así como la verificación de su competencia, contribución e importancia para la empresa, identificando las debilidades y las oportunidades mediante la retroalimentación, facilitando la toma de acciones y el descubrimiento de oportunidades de mejora para los programas de formación y desarrollo.

7.- Compensación: Engloba a los procesos de otorgamiento de remuneraciones y salarios por trabajo y desempeño de los empleados, añadiendo también la entrega de beneficios laborales y sociales. Por medio de él, se paga al empleado en función de su desempeño individual y sus responsabilidades, señalando beneficios adicionales que proporcionen un valor añadido de motivación, compromiso e identificación de cada empleado con su organización.

8.- Control: Es la utilización de evaluaciones, auditorias y exámenes para supervisar la eficacia y la eficiencia de la gestión del personal, llevando un registro cuidadoso de la información concerniente al personal (Psicología y empresa, 2011; EOI, 2014).

En este contexto, Alles (2002) refiere que las actividades más importantes en la GTH dentro de las compañías son la atracción, selección e incorporación de personas; el análisis y descripción de puestos; la remuneración, compensación y beneficios; la evaluación del desempeño; la capacitación y el entrenamiento; y el desarrollo de planes de sucesión. Ante esta variedad, en los siguientes apartados se destacan los elementos más relevantes de estas funciones.

1.3.3. Reclutamiento específico y estandarizado

Comúnmente, las empresas reclutan a sus colaboradores a través de Departamentos de Recursos Humanos o por medio de agencias externas de selección de personal (conocidas en el ámbito laboral como “servicios outsourcing” o “headhunters”). Las estrategias que más utilizan para la atracción de candidatos son (Adecco, 2016):

1. *Inscripción a unidades de empleo regionales y/o delegacionales (UDSE).* En dicha opción, se anuncian los puestos vacantes de manera local o regional en los centros de empleo asignados por las autoridades gubernamentales. Tiene la ventaja de que muchas personas de la zona pueden ser alcanzadas por el anuncio mediante canales institucionales, aunque muchas no cubran con el perfil adecuado.

2. *Reclutamiento directo.* Suele ser la mejor opción de contratación, ya que permite conocer a los candidatos directamente, sin intermediarios. El problema que conlleva es que obliga a las empresas a conformar un Departamento de Recursos Humanos, lo cual conlleva gastos adicionales.

3. *Junta de intercambio.* Por medio de este recurso, a través de reuniones con otras empresas de seguridad se pueden efectuar rotaciones y cambios de personal. Este sistema tiene la ventaja de que permite obtener colaboradores capacitados, aunque se ve limitada por la competencia entre las compañías.

4. *Publicación de vacantes en la gaceta de Secretaria del Trabajo y Previsión Social (STPS).* Emplea los programas gubernamentales para la oferta de empleo, lo cual permite difundir una vacante a escala nacional. Un número considerable de posibles candidatos pueden ver el anuncio, pero normalmente los servicios de la STPS no los canalizan adecuadamente.

Una vez que se ponen en contacto los aspirantes con la empresa, ocurre todo el proceso de reclutamiento, el cual es el conjunto de pasos específicos que se emplean para establecer si un candidato es idóneo para realizar las tareas que se le encomendarán, cumpliendo con el perfil preestablecido y con el potencial de alcanzar los niveles de desempeño que requiere cada puesto, para de esta manera decidir qué solicitantes deben ser contratados (Nacional Financiera, 2015). De forma general, el proceso de reclutamiento de colaboradores se compone de los siguientes pasos (Cruz, 2007):

- 1.- Publicación de perfil de la vacante y recepción de candidatos.
- 2.- Entrevista de conocimientos generales en seguridad.
- 3.- Aplicación de pruebas psicométricas.
- 4.- Examen médico visual, auditivo y muscular (para trabajadores que desempeñarán actividades físicas).
- 5.- Petición de documentos.
- 6.- Revisión de datos y referencias.
- 7.- Entrevista de selección.
- 8.- Exámenes toxicológicos y de confianza (para personal que maneja dinero o tiene acceso a información importante).
- 9.- Contratación.

De modo contrastante con este proceso, la GTH no solo se fija en los antecedentes, pues busca descubrir en los candidatos tanto sus talentos como el potencial que ya poseen, para así determinar y desarrollar nuevas competencias a través del entendimiento de los generadores de satisfacción de cada persona. En pocas palabras, se centra el futuro, en el punto máximo al cual puede llegar el potencial de cada trabajador (Chiavenato, 2011).

En este proceso de selección con base al talento, se inicia con la solicitud de los directivos, continuando con la revisión de las hojas de vida de los aspirantes, los cuales son evaluados en diferentes aspectos para presentar y entregar el candidato elegido (Gallup, 2015).

1.3.4. Selección basada en fortalezas y potenciales

Actualmente, recientes estudios han comprobado que el Talento Humano puede hallarse en cualquier actividad, por sencilla que parezca; por ejemplo, si se toma a diez personas al azar, sin experiencia alguna en computación, y se les pone ante una máquina para redactar un documento, los resultados posiblemente serían desastrosos para todos. Pero si a todas estas personas se les da un curso de tres meses para aprender y practicar programas computacionales, al término de este período habría pocas personas que destaquen en el tema siendo excelentes, otras que solo alcancen un desempeño promedio, en tanto que algunas no habrán logrado progreso (Hernández y Mondragón, 2004).

La situación referida se traduce en la configuración del perfil de puestos, el cual se refiere a la identificación y descripción de los requisitos, destrezas conocimientos, habilidades y características personales requeridas para el desempeño eficaz de un puesto (Gallup, 2015).

Aunado a lo anterior, para conocer más a fondo los talentos y potenciales de un candidato, se le aplican una serie de pruebas de psicometría, las cuales ayudan a determinar la funcionalidad del candidato a la vacante. Es pertinente señalar que estas pruebas tienen como finalidad identificar rasgos de personalidad, nivel de

inteligencia y aptitud para el puesto que son importantes para el puesto de trabajo (Nacional Financiera, 2015).

Normalmente, los documentos que se les solicitan a los candidatos a un puesto son (Cruz, 2007; J & V Resguardos A.C., 2013):

- Acta de nacimiento
- Credencial de elector
- Comprobante de domicilio reciente
- Currículo vitae (CV)
- Cartilla militar con hoja de liberación (si es hombre)
- CURP
- Comprobante de estudios
- Carta de antecedentes no penales (si se trabajará para alguna dependencia de gobierno)
- Certificado de examen médico (si llevará a cabo tareas físicas)
- Recomendaciones
- Acreditaciones de capacitaciones (cuando se trata de puestos que manejan equipos o sistemas)
- Fotografías recientes
- Licencia de conducir vigente (si el empleo requiere manejar automóvil)
- Solicitud de empleo con fotografía de frente

Además de estos papeles, durante el proceso de selección se suele llevar a cabo un estudio socioeconómico del candidato, el cual tiene como objetivo recabar información acerca del candidato y cotejarla con la información que dio durante la entrevista y en su CV (Cruz, 2007).

Comúnmente, en el momento de la contratación se da en una entrevista final, donde al candidato seleccionado se le comentan diversos aspectos de su trabajo: actividades, sueldo, prestaciones, día de inicio, lugar de entrenamiento, etc. y se contrastan sus respuestas ante dichas propuestas (J & V Resguardos A.C., 2003).

Por su parte, la Gestión de Talento Humano se centra en evaluar las competencias cognoscitivas, actitudinales e instrumentales requeridas para el cargo; además, se revisa la formación académica, experiencia y trayectoria laboral, verificando la información suministrada en la hoja de vida, pero dando primordial importancia a los talentos y potencialidades candidatos. Dentro de los pasos requeridos en este proceso de selección están (Gallup, 2015):

- Entrevista inicial
- Aplicación de pruebas psicométricas, de conocimientos y de talentos
- Entrevista con especialista en selección de talentos
- Realización de pruebas específicas
- Verificación de datos y estudios
- Elección del candidato

1.3.5. Capacitación integral para el desarrollo de talentos

En el mundo moderno, la mayoría de las empresas consideran fundamental analizar detalladamente la cantidad de personal que realmente se requiere, dividiendo las tareas en personal fijo y otras para colaboradores de medio tiempo, e inclusive trabajadores externos (Adecco, 2016). En concreto, la capacitación está resultando decisiva para la sobrevivencia y desarrollo de las empresas, pues cada vez se requiere una mayor proporción de personal actualizado en todos los aspectos vinculados a sus labores diarias (Nacional Financiera, 2015).

En consecuencia, se ha vuelto de vital importancia la transmisión de información a todos los elementos activos de la empresa, sobre todo en el caso del modo de operación de la misma, tanto para las áreas administrativas como para las operativas, para que éstas puedan conocer las formas en que deben proceder ante determinadas situaciones laborales, administrativas, jurídicas (dentro y fuera de la empresa), así como en la toma de decisiones en casos extremos (Cruz, 2007). Para lograr esta finalidad, dentro de la Gestión de Talento Humano es indispensable la formulación de un Plan de Capacitación, herramienta administrativa mediante la cual pueden generarse beneficios significativos para la empresa, entre los cuales destacan (Casta, 2008; J & V Resguardos, 2013; Nacional Financiera, 2015):

- Mejoramiento del reclutamiento interno.
- Ayuda para prevenir riesgos de trabajo.
- Estímulo de actitudes más positivas.
- Aumento de la rentabilidad de la empresa.
- Elevación de la moral del personal.
- Mejora del conocimiento y desempeño de los diferentes puestos.
- Creación de una mejor imagen de la empresa.
- Facilitación de identificación del personal con la compañía.
- Mejoramiento en la relación jefe-subordinados.
- Incremento en la comprensión de las políticas institucionales.
- Aporte de información sobre necesidades futuras del personal.
- Ayuda para solucionar problemas.
- Facilitación de la promoción de los colaboradores.
- Incremento de la calidad del trabajo.
- Potencialización de la comunicación organizacional.

En la GTH, es ideal que este Programa es ideal que sea planeado y dirigido por un Departamento de Capacitación de Personal, sección expresamente hecha y

profesionalizada para esta tarea, ya que este proceso va desde la detección de necesidades hasta la evaluación de resultados (Cruz, 2007).

1.3.6. Liderazgo y formación de equipos

En numerosas compañías, los mandos directivos le dan mayor importancia a las recompensas sociales, por lo que intenta formular propuestas para estimular socio-afectivamente a sus colaboradores; por su parte, los trabajadores le confieren mayor relevancia a las recompensas económicas, trabajando arduamente en espera de que sus superiores se las concedan (Dora y González, 2003).

En medio de este contraste por las recompensas, vale la pena destacar que ha crecido la demanda por los talentos, en especial el gerencial, ya que las funciones y actividades de las compañías se han vuelto más exigentes a medida que la globalización, la desregulación y el rápido avance de la tecnología han modificado los procesos de las organizaciones (Lozano, 2007).

En este sentido, dentro de la GTH todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de talento para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Por tanto, el trabajo del director de Talento Humano es influir en mejorar la relación entre una organización y sus colaboradores, puesto que ésta consiste en “una serie de decisiones acerca de la relación de los colaboradores que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones” (Chuquisengo, 2013).

1.3.7. Evaluación continua

La evaluación tradicional suele realizarse a través de un sistema de control de calidad, el cual permite lograr una gestión interna eficaz, la cual integre la visión, la misión, los valores, las normas y las políticas dentro de una empresa. Al mismo tiempo, este sistema ayuda en la elaboración de los estados financieros, comprobantes de pagos de prestaciones y la realización de pagos de impuestos a las autoridades correspondientes (Molina, 2013).

En el caso de la Gestión de Talento Humano, el sistema de control de calidad debe ser conjuntado con planes estratégicos para el desarrollo de los talentos de los trabajadores. En estos planes se establecerán tanto los objetivos que ellos deben alcanzar como las estrategias que pueden utilizarse para la asignación de tareas y la medición de logros tomando en cuenta indicadores de resultados específicos (Gallup, 2015).

1.4. CASOS DE ÉXITO DE LOS MODELOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Actualmente, uno de los más graves problemas que enfrentan las empresas es la falta de personal capacitado para llevar a cabo funciones especializadas. Esta situación ha redundado en una baja productividad, poca sofisticación de la economía, una mayor brecha económica entre México y otros países, así como en el menor valor agregado de las actividades laborales y el bajo profesionalismo de la mayoría de los trabajadores nacionales (ITESM, 2014).

Para fomentar la implementación de estrategias centradas en el Talento Humano, en México se ha llevado a cabo la 3ª Edición del Premio OCC Mundial de

Recursos Humanos, primer galardón institucional que busca reconocer los casos de éxito en las diferentes organizaciones empresariales. En 2015, más de 50 corporaciones participan con proyectos realizados en el área de reclutamiento y selección o desarrollo organizacional, resultando ganadoras nueve de ellas. A continuación, se describen a las compañías que fueron reconocidas con los tres primeros lugares (Calderón, 2015):

1.- DHL Express buscó estandarizar el proceso de reclutamiento y selección a nivel nacional, incluyendo mediciones puntuales, reduciendo los tiempos de cobertura de las vacantes y estableciendo criterios generales para la cobertura de las mismas. Para ello, puso en marcha la metodología DMAIC (Definición, Medición, Análisis, Mejora y Control), basada en la filosofía Six Sigma (enfocada en la mejora incremental de procesos existentes). Con esta metodología se iniciaron sesiones de trabajo para definir el flujo de actividades y responsabilidades a lo largo de la etapa de reclutamiento, identificando y eliminando tareas duplicadas y “cuellos de botella”.

Además de lo descrito, se evaluaron los tiempos de cobertura y se propusieron nuevos objetivos; a su vez, se recolectó toda la información de las áreas de mejora, así como las causas raíz de los defectos del proceso enfocando las mejoras en los puntos necesarios. Finalmente, con la cobertura de una vacante se evaluaron nuevas áreas de oportunidad que permitían mejorar el proceso. Sus resultados más destacados fueron la disminución de 30 a 50% en los tiempos de reclutamiento y selección y de número de entrevistas para la mayor parte de las vacantes; mayor satisfacción por parte de los clientes internos del proceso de reclutamiento y selección; y cobertura del 33% del nivel Supervisor/Coordinador por candidatos del sexo femenino.

2.- Con la finalidad de atraer nuevos talentos, Volkswagen planteó una nueva dinámica para convertir el proceso en una experiencia de autoconocimiento personal. El programa se llamó “Construye tu VW”, el cual buscó comprobar las competencias inter e intrapersonales a través del desarrollo de un caso en equipo. De este modo, a través de un manual con la descripción de las actividades específicas, los participantes en equipo arman un auto, desarrollando durante el proceso los pasos en el tiempo definido para cada etapa. Los resultados destacaron que hubo un incremento del 90% en la satisfacción entre los participantes en los eventos de evaluación; aunado a ello, el 80% de los clientes internos quedaron satisfechos con el proceso, con la posibilidad de observar un diagnóstico más integral.

3.- Para la compañía Keihin representó un reto inusitado encontrar en San Luis Potosí nuevos talentos, los cuales escaseaban ante el crecimiento económico de la ciudad. Por ello, desarrolló la campaña “Recomienda a alguien como tú”, en la cual a cada nuevo trabajador se le entregaba una tarjeta, la cual debía entregar a una persona de su confianza que buscara trabajar y crecer en esta empresa trasnacional del ramo automotriz. Cuando el recomendado ingresaba, se le entregaba otra tarjeta para continuar con el reclutamiento. Para seleccionar a los candidatos, la estrategia utilizada fue la Entrevista en Panel, en la que participan todas las áreas involucradas con la posición. Sus principales resultados fueron que el personal operativo cumplió al 100% con las metas de contratación sin necesidad de recurrir a ninguna otra forma de comunicación. En total, se cubrieron 8 líneas productivas en 3 turnos, entre el personal de staff, coordinadores y gerentes (Calderón, 2015).

Un caso muy exitoso en la Gestión de Talento es Google. Este gigante informático recibe miles de currículos, gracias a los beneficios que brinda a sus colaboradores y los reconocimientos que ha recibido por varias publicaciones de ser

uno de los mejores lugares en los EU donde trabajar. Aunque es difícil generalizar la selección de personal de Google, ya que la empresa está formada por cientos de equipos y cada uno tiene mucha autonomía en decidir cómo mejor operar, uno de sus gerentes, Mathew Carpenter (2015) refiere los principales lineamientos para su selección de talento:

1. Determinar Temas de Enfoque. Pre entrevista enfocada en 4 aspectos: 1.) Capacidad Cognitiva 2.) Aptitud para el puesto 3.) Conocimiento Técnico 4.) Googliness (facilidad de una persona acostumbrarse a la cultura de Google).

2. Involucrar al equipo. El proceso de integración de nuevos miembros en un equipo comienza con una entrevista. Cabe señalar que, en lugar de ver a nuevas incorporaciones como una amenaza, los equipos están animados por haber sido parte en la toma de decisión para la selección de alguien que consideran puede agregar valor a sus proyectos.

3. Apreciar talento más que experiencia. Google tiene una historia de buscar los mejores graduados de la universidad y darles responsabilidades importantes desde el comienzo, a pesar de su falta de experiencia laboral.

4. Evitar preguntas capciosas. Google ha descartado este tipo de preguntas porque tienden a intimidar al postulante, lo cual obstaculiza su capacidad de mostrar sus habilidades.

5. Evitar sobre-valorar títulos. Google valora cada vez menos la credibilidad de la institución académica, y a medir las diferencias en rendición entre los estudiantes de las universidades reconocidas y las menos reconocidas.

6. Buscar diversidad. La diversidad es clave en generar mucha creatividad, lo cual es necesario para competir en una industria tan dinámica como la de la tecnología.

7. Insistir en evaluaciones individuales. Al evaluar a los postulantes, todas las personas encargadas de llevar a cabo las entrevistas presentan de antemano sus evaluaciones numéricas con una escala de 1 a 5. Realizar evaluaciones antes del proceso de entrevistas permite que el comité de contratación tenga un punto de partida para la conversación, y la persuasión de los entrevistadores tiene menos peso.

8. Tomar decisiones rápidas. Google ha puesto un énfasis especial en acelerar el proceso de solicitar aplicaciones, entrevistar, y hacer ofertas.

9. Tener porrista. En el comité de selección es importante que cualquier candidato tomado en cuenta tenga alguien dentro del comité que actúa como “porrista”, pues está convencido de la necesidad de contratar a la persona y está dispuesto a aceptar responsabilidad por esta contratación.

10. Valorar Pasión. Las personas apasionadas y animadas por el trabajo en general tienden a ser incorporaciones positivas porque su energía es contagiosa (Carpenter, 2015).

Una vez que se han revisado los conceptos que describen al Talento Humano y sus repercusiones en las empresas modernas, en el siguiente capítulo se especifica el contexto económico, social y laboral de las empresas de servicios, sector en el cual se centra esta investigación.

CAPÍTULO II

LAS EMPRESAS DE SERVICIOS

CAPÍTULO II. LAS EMPRESAS DE SERVICIOS

En el presente capítulo se efectúa una breve revisión contextual de las empresas en el sector servicios, con la finalidad de precisar sus principales problemáticas en la gestión de personal.

2.1. MARCO CONTEXTUAL DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS

Una empresa de servicios es aquel organismo social que lleva a cabo actividades comerciales, realizando la función de brindar al mercado servicios. Ampliando este punto, puede especificarse que los servicios ofrecidos son el resultado de llevar a cabo al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente, el cual es generalmente intangible, heterogéneo e inseparable, aunque puede implicar realizar una actividad sobre un producto tangible o intangible proporcionado por el cliente (ISO, 2015).

En general, este tipo de empresas está integrada por elementos humanos, bienes materiales, capacidad técnica, financiera, medios de producción, transformación o prestación de servicios. Todos ellos son utilizados para la satisfacción de las necesidades del mercado, con el objetivo de generar ganancias para los propietarios para la empresa (Promexico, 2014). Debido a su relevancia, en los siguientes apartados se amplía el contexto de estas compañías.

2.1.1. Panorama internacional de las empresas de servicios

Históricamente, los acuerdos e intercambios comerciales internacionales se han enfocado en comercio de bienes, ya que éste representaba un mayor porcentaje de la actividad económica. Sin embargo, a partir de la revolución tecnológica de finales del siglo XX ha llevado a que, en muchos países, la producción y venta de servicios ahora tenga un mayor porcentaje que los bienes. Aunado a ello, muchos servicios modernos están fuertemente relacionados con el comercio internacional de bienes. Por ejemplo, se necesitan servicios de transporte para los bienes; a su vez, se requieren servicios financieros para transferir fondos entre compradores y vendedores, así como proveer seguros para los bienes durante su transporte. Adicionalmente, otros servicios fundamentales son las telecomunicaciones, las cuales permiten transacciones por medio de teléfono, fax e internet; también son vitales para las empresas los registros financieros de transacciones y asesoría legal en disputa sobre la venta de bienes. Así, la globalización del comercio de bienes ha venido acompañada de una expansión paralela de intercambio internacional de servicios (Condon, 2004).

De tal manera, las tecnologías de la comunicación han facilitado la globalización de muchos servicios para que las empresas adopten planes a nivel mundial aun en lugares donde el gobierno restringe las opciones estratégicas. Por otra parte, los acuerdos de comercio internacional han ayudado a eliminar las restricciones sobre el comercio en servicios y a expandir las posibilidades estratégicas de las empresas, por lo cual la competencia entre los servicios continúa creciendo. Por ello, las empresas que han empleado estrategias para esquivar las restricciones gubernamentales antes de tiempo están mejor posicionadas para competir en un mundo con una economía de servicios más liberalizada (Condon, 2004).

No obstante, existen complicaciones en el funcionamiento de las empresas modernas. Las cifras de fracaso de las empresas de servicios son abrumadoras en cualquier país, sobre todo las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs¹). De hecho, las estadísticas indican que, en promedio, el 80% de las compañías fracasa antes de los cinco años y el 90% de ellas no llega a los 10 años. Los pequeños empresarios suelen buscar las razones del fracaso fuera de sus empresas (en la competencia desigual y las variaciones del mercado), pero los analistas empresariales se han orientado más a identificar las causas del fracaso al interior de las propias empresas, en particular, en la capacidad de gestión de los recursos físicos, económicos y, sobre todo, humanos, por parte de los responsables (Ordóñez, 2015).

2.1.2. Panorama nacional de las empresas de servicios

En México se han contabilizado 5 millones 4 mil 986 negocios; el 95.2% de ellos son microempresas, el 4.3% son pequeñas empresas, el 0.3% medianas y el 0.2% son grandes firmas. En cuanto al giro empresarial, las compañías se dividen del siguiente modo: sector servicios (47.1%), comercio (26%), manufacturas (18%) y otros (8.9%) (INEGI, 2015).

Es relevante comentar que las microempresas emplean al 45.6% de la Población Económicamente Activa (PEA); por su parte, las pequeñas ocupan al 23.8%; las medianas dan trabajo al 9.1%; y las grandes engloban al 21.5%.

¹ Se consideran dentro de este rubro a las empresas de servicios de 1 a 250 personas, de acuerdo a los siguientes rangos: de 1-10 empleados, microempresa; de 11 a 50, pequeña empresa; de 51 a 250, mediana empresa (Portal Empresarial Compite, 2015)

Además, los estados mexicanos con mayor número de empresas son el Estado de México, la Ciudad de México, Veracruz, Jalisco y **Puebla**² (INEGI, 2015).

Complementando estos datos, se reconoce que las PyMEs contribuyen con siete de cada 10 empleos formales que se generan en el país (Secretaría de Economía, 2015). Aunado a lo anterior, INEGI señala que en México existen aproximadamente cuatro millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son MiPyMEs que generan 52% del PIB y 72% del empleo en el país³ (Promexico, 2014).

Debe reconocerse en este punto que las empresas de servicios en México son altamente competitivas regionalmente, pero muchas también lo son nacionalmente, por lo cual han tenido gran aceptación y éxito en distintos rubros (Promexico, 2014).

A pesar de estos avances, en México las MiPyMEs tienen una supervivencia de 12 a 24 meses, con rentabilidad de 5 a 6 % y un costo de 12 % anual para adquirir capital bancario. Sin embargo, su desempeño es relativamente pobre, pues sólo 25 % de la Población Económicamente Activa (PEA) está en actividades que pueden cubrir costos de capital, no sólo los de trabajo (Becerril, 2012).

² Cabe resaltar que, en el estado de Puebla, según las cifras más actualizadas, se encuentran registrados 251,318 establecimientos, los cuales representan 5.9% del total del país. Del total de estas empresas, 97% son micro, 24% pertenecen a la pequeña, 0.5% se identifican con la mediana y 0.1% se ubica en las grandes empresas. Las instituciones educativas y el sector restaurantero son los rubros de mayor penetración con el 43% de las MiPyMEs (INEGI, 2015).

³ Para reconocer el impacto de este sector en la economía, es interesante señalar que las 10 empresas de servicios de México más importantes en los últimos años, de acuerdo a sus ventas netas, fueron: 1.- América Móvil (telecomunicaciones), 2.- Walmart de México (comercio autoservicio), 3.- General Motors de México (armadora), 4.- Grupo Alfa (holding), 5.- Grupo financiero BBVA- Bancomer (servicios financieros), 6.- Ford Motor Company (armadora), 7.- Teléfonos de México (telecomunicaciones), 8.- Grupo Bal (holding), 9.- Grupo Financiero Banamex (servicios financieros), y 10.- Volkswagen de México (armador y vendedor de automóviles) (Promexico, 2014).

Un dato trascendental es que las compañías manufactureras son las que más duración tienen, llegando a alcanzar una década en promedio; los rubros de construcción consiguen tres años; en tanto que en el sector servicios la media se sitúa de 1.5 a dos años (Becerril, 2012).

Profundizando en este punto, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) ha especificado que los principales problemas para la consolidación de las empresas en México son las prácticas del sector informal; las altas tasas fiscales; el acceso limitado a financiamiento; el aumento de la criminalidad; la expansión de la corrupción de las autoridades; los costos de los energéticos; la inestabilidad política; una fuerza laboral sin educación adecuada ni acceso a recursos básicos; así como la falta de cualidades de liderazgo en los egresados universitarios (OCDE, 2013).

2.1.3. Importancia de las empresas de servicios en Puebla

Hoy en día, el sector servicios tiene una enorme importancia en la economía de un país, ya que normalmente éstas prestan apoyo no solo a diversas personas sino también a otras compañías. Por eso ha tenido un crecimiento rápido en México.

Debido a su ubicación, su infraestructura y una red de comunicaciones (10,242 km de carreteras y un aeropuerto internacional en 2016), Puebla es una importante zona de convergencia para la actividad económica de la región centro y sureste del país (Secretaría de Economía, 2016).

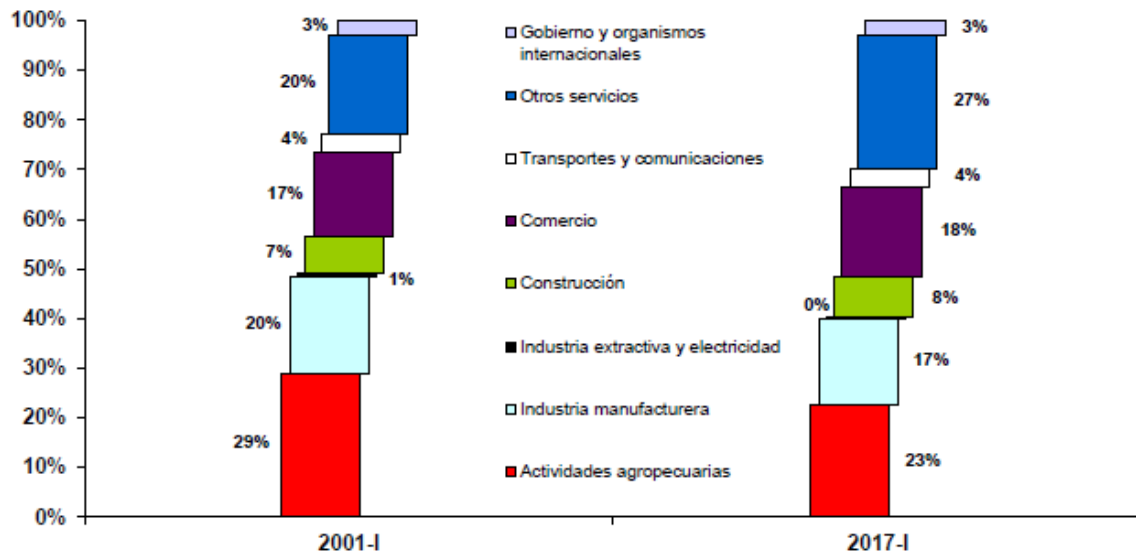
Nacionalmente, las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs), sumadas a las micro, significan más del 99% de las empresas establecidas, generando el 61% del Producto Interno Bruto (PIB) y dando trabajo a más del 75% del total del personal empleado (Gómez, García y Marín, 2008). En la clasificación legal actual, existen los siguientes tipos:

- *Sin concesión.* Solo necesitan licencias otorgadas por las autoridades para laborar. Ejemplos: escuelas privadas, hoteles y restaurantes.
- *Concesionadas por el estado.* Tienen carácter financiero exclusivo. Ejemplos: bancos, compañías aseguradoras y financieras.
- *Concesionadas no financieras.* Pese a no contar con actividades financieras, ostentan autorización del estado. Ejemplos: empresas transportadoras y suministradoras de gas y gasolina.

Dentro del contexto económico poblano, aunque el sector más relevante es el de la industria manufacturera (maquila de distintos objetos, especialmente automotrices y textiles), concentrándose en el centro del estado y el valle de Tehuacán, el comercio y los servicios (turísticos, alimentarios, financieros, etc.) representan casi el 60% de la economía estatal.

Las estadísticas de la OCDE (2009), indican que la población ocupada en Puebla se dedica primordialmente a la provisión de servicios, reportándose que incluye a poco menos de la mitad de los trabajadores del Estado. Este sector, desde 1994, ha mantenido a más de un millón de personas, incrementándose a una tasa más o menos constante, como se observa en la gráfica siguiente.

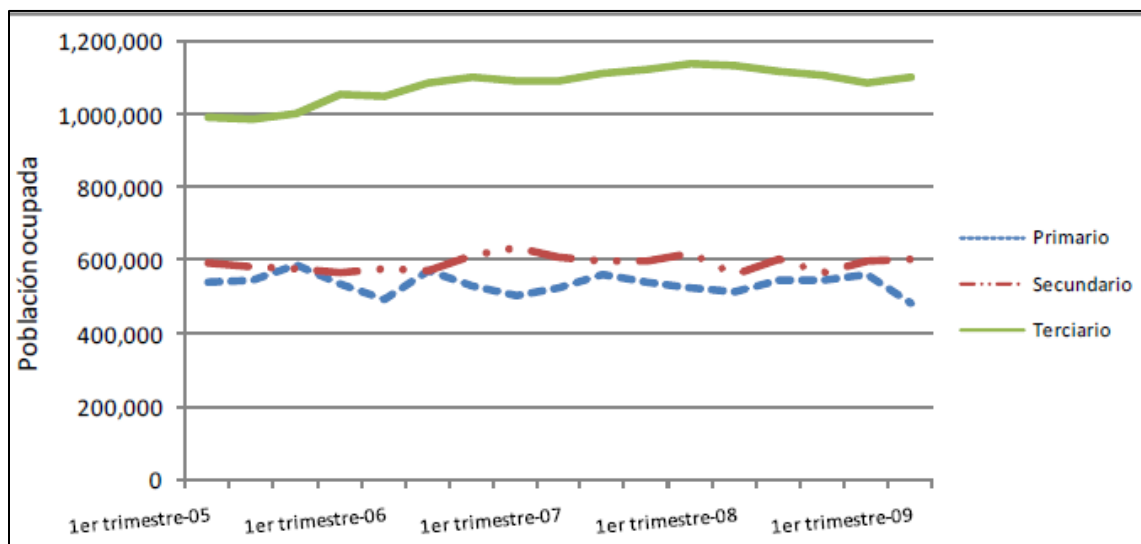
Gráfica 1. Evolución del empleo en Puebla por sector.



Fuente: INEGI (2009).

En el Perfil de Información Laboral de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) se realizó una división del número de empleos en Puebla por cada rubro:

Gráfica 2. Evolución del empleo por sector en Puebla.



Fuente: STPS (2017).

Reflexionando sobre el anterior gráfico, los puestos en el ámbito comercial se mantuvieron prácticamente iguales en el período 2001-2017 (de 17 a 18%), en tanto que otro tipo de servicios exhibieron un aumento significativo de 20 a 27% en el mismo lapso.

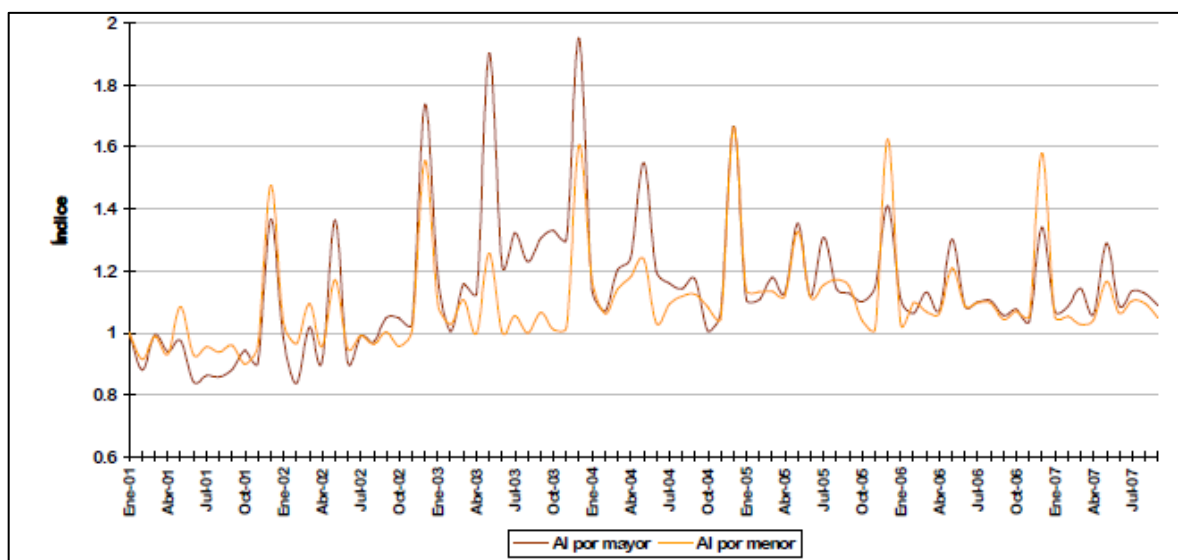
Por otra parte, considerando el Producto Interno Bruto (PIB) de Puebla en el segundo trimestre de 2015, éste significó el 3.2% con respecto al total nacional (INEGI, 2015). Esta cifra cobra relevancia con respecto a las diversas actividades terciarias, ya que, de acuerdo al Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, esta entidad federativa cuenta con 303,233 Unidades Económicas en 2016, el 6.1% del total nacional. Entre las principales actividades se encuentran los servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles (16.3%); el comercio (16.0%); y transportes, correos y almacenamiento (5.8%), que abarcan el 38.1% del PIB estatal (DENUE, 2016).

Derivada de esta tendencia de crecimiento económico, el número de empresas de servicios aumentó en Puebla durante la primera década del siglo XXI, llegando incluso al orden del 20%, pese a que en 2008 hubo una caída en el nivel de empresas (INEGI, 2015).

Al respecto, el Centro de Investigación e Inteligencia Económica (CIIE) de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP) ha señalado en sus estudios posteriores al año 2004, que el crecimiento de la actividad comercial, tanto al mayoreo como al menudeo, se ha visto favorecido por un aumento importante derivado de que la Ciudad de Puebla se ha convertido en un centro de abasto fundamental “no sólo para las ciudades del interior del estado, sino también para las entidades vecinas, que optan por adquirir sus mercancías y servicio en la capital poblana en lugar de trasladarse a la ciudad de México” (CIIE, 2008, p. 9).

En estas mismas investigaciones se ha reportado que las remuneraciones en el sector comercial en la Ciudad de Puebla se han estancado de 2003 en adelante. Tal escasez de puestos de trabajo en la economía poblana ha originado que muchas personas demanden puestos y abran negocios en el sector comercio, pues dicha actividad no requiere niveles altos de especialización y formación, lo cual ha ejercido una presión a la baja de los salarios, como se contempla en la Gráfica 3.

Gráfica 3. Índice de remuneraciones en establecimientos comerciales en la ciudad de Puebla.



Fuente: CIIE (2008).

Esta limitación en el empleo también ha repercutido en la expansión del comercio informal y otros servicios. El CIIE resalta que la mano de obra barata ya no es un factor que defina la competitividad y permita atraer inversiones foráneas, puesto que las grandes empresas demandan cada vez más personal capacitado. En alusión a este tema, la agencia Manpower comenta que en el estado hacen falta especialistas en ventas, contabilidad, finanzas e ingenieros, operadores de producción, ayudantes de mantenimiento y limpieza (CIIE, 2008).

Complementando estos datos, según el informe Doing Business 2015⁴, publicado por el Banco Mundial (BM) y la Corporación Financiera Internacional (CFI), la cual clasifica a las economías por su facilidad para hacer negocios, la ciudad de Puebla ocupa el 11er lugar de las ciudades mexicanas (a diferencia del informe anterior, donde ocupó el 25to). Asimismo, se identificó que Puebla ocupa el 15to lugar para apertura de un negocio, además el 15to respecto al manejo de permisos de construcción, el 4to en registro de propiedades, y el 22do en cumplimiento de contratos. Aunado a lo anterior, se ha descrito que en esta entidad para abrir una empresa de servicios se tienen que realizar ocho trámites, los cuales se llevan a cabo en un periodo de 12 días, con un costo del 9.4% del Ingreso Nacional Bruto per cápita (BM y CFI, 2015).

Los resultados presentados reflejan avances importantes como la mayor facilidad para abrir una empresa; el registro agilizado de una propiedad; la implementación de programas de simplificación administrativa de trámites para diversas compañías; y la instauración de políticas públicas para el desarrollo de empresas (OCDE, 2009).

Cabe subrayar que las primeras décadas del siglo XXI se han distinguido por el surgimiento de numerosas compañías con servicios de tercerización en la capital poblana, así como su localización próxima a la ciudad de México, ha llevado a que las actividades comerciales evolucionen de forma favorable en los últimos años. Sobre este punto, el CIIE-UPAEP apunta que el desarrollo futuro del sector servicios requiere de un plan de fomento y reorganización que genere soluciones específicas

⁴ Los resultados del DB, pese a que reflejan parte de la situación de Puebla en cuanto a facilidad para abrir y desarrollar un negocio, presentan limitantes. En primero, las variables se analizan solo para empresas de tamaño medio a alto y con ciertas características previamente definidas. En segunda, se considera solamente al municipio de Puebla, por lo que estos indicadores no pueden generalizarse para el resto de los municipios del estado. En tercero, se asume que las personas encargadas de resolver el cuestionario conocen los requisitos para abrir un negocio (OCDE, 2009).

para cada tipo de establecimiento. En torno a ello, se menciona que la expansión de las grandes cadenas, así como el surgimiento de servicios en el ámbito informal, han puesto en entredicho la viabilidad del sector terciario tradicional, importante complemento del sector turístico (CIIE, 2008).

2.2. DESARROLLO Y EVOLUCIÓN DE LAS PROBLEMÁTICAS EN LA GESTIÓN DE LOS COLABORADORES PARA EMPRESAS DE SERVICIOS

Es preciso comentar que, a las problemáticas en el manejo de personal, se han sumado las exigencias de gestión de la modernidad, en los ámbitos a nivel internacional y nacional como se describe en los siguientes apartados.

2.2.1. Desarrollo y evolución de las Problemáticas Internacionales en la Gestión de colaboradores

A nivel mundial, las compañías enfrentan una serie de dificultades resultado de una planificación equivocada. Al respecto, Villafranco (2014) llama la atención sobre una serie de riesgos que enfrentan las empresas en la administración de los trabajadores, entre los que destacan:

- Riesgos Operacionales: No existen estructuras de control interno en las organizaciones para vigilar el correcto cumplimiento de los procesos.
- Riesgos en Recursos Humanos: Es común una mala gestión en la selección y distribución de los colaboradores.

Se han identificado aspectos referidos en la literatura internacional sobre los problemas más comunes en la gestión de colaboradores en las compañías de servicios, entre los cuales están (Martín, 2014):

1. Falta de motivación de los colaboradores.
2. Trabajadores sin herramientas para resolver problemas.
3. Dificil recibir un adecuado servicio al cliente.
4. Largo tiempo de espera de respuesta.
5. Colaboradores mal entrenados.
6. Contratación de personas erróneas.
7. Falta de voluntad para hacer un esfuerzo adicional por las actividades laborales.
8. Poco o ningún seguimiento a los clientes por parte de los colaboradores.
9. Habilidades de escucha y comprensión poco desarrolladas.
10. Falta de estrategia de gestión de reclamaciones.
11. Ausencia de retroalimentación.

Para solucionar estos conflictos, varios especialistas han remarcado el papel de la asesoría para atenderlos. En este sentido, la contratación de consultores profesionistas se ha estimado que puede ahorrar tiempo y recursos. Lamentablemente, aún no se encuentra generalizada la incorporación de este tipo de profesionales, debido al desconocimiento de la existencia de despachos de asesores o la ignorancia de las actividades y capacidades de cada empresa (Regalado, 2007).

2.2.2. Desarrollo y evolución de las Problemáticas Nacionales en la Gestión de colaboradores

A partir de 1994, con la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), las empresas mexicanas se han visto afectadas por las crisis provenientes de EUA, ya que debido a este problema muchas empresas han tenido que reducir sus ofertas ante la contracción de la demanda. Esto se ha visto reflejado en constantes despidos, cierres de fábricas y quiebra de tiendas para lograr que las empresas reduzcan costos, debilitando en gran medida los derechos laborales (Vicencio, 2007). Desprendiéndose de esta situación, hasta un 60% de los nuevos establecimientos entablen procesos de bancarrota dentro de su primer año de actividad (Contreras, 2015)

Los registros oficiales demuestran que han disminuido las PyMEs entre 1998 y 2011, mientras que crecieron las micro y grandes empresas en México. Esto se debe a que numerosos trabajadores han recurrido a la creación de micro empresas como única opción para adquirir un ingreso; y los créditos institucionales ha apoyado más a las grandes firmas en lugar de a las PyMEs (Rodríguez, 2011).

Tratando de encontrar sentido a estas tendencias, se han descrito algunas de las principales problemáticas relacionadas con los colaboradores que han afectado el desempeño de las empresas mexicanas son (Reyes, 2009; Nieva, 2012):

- a) Bajos niveles de capacitación de los colaboradores.
- b) La mayoría no posee suficiente experiencia profesional.
- c) Muchos son familiares o amigos, por lo cual no son contratados por cumplir con el perfil de puesto, sino por conveniencia.

- d) La mayoría tiene limitados conocimientos de innovación y desarrollo tecnológico.
- e) Bajos niveles de productividad.
- f) Baja capacidad de asociación y organización administrativa.
- g) Muchos colaboradores presentan resistencia al cambio.
- h) Es común la selección de personal con criterios no uniformes ni con procedimientos estandarizados.

Concerniente a este punto, diversos especialistas consideran indispensable que el gobierno y la iniciativa privada inviertan en las empresas de servicios, sobre todo en las PyMEs, ya que esto puede producir una gran cantidad de empleos, con ingresos medios para los trabajadores. Para ello, se ha vuelto necesario incentivar a estas compañías mediante una política fiscal que ayude a su impulso, así como asesorías y créditos para maquinaria, equipo y, en especial capacitación (en especial la económica, la cual juega un importante rol en las PyMEs por su incidencia en todos los elementos de la administración del negocio). Todos estos aspectos se consideran necesarios para competir en el mercado global (Rodríguez, 2011).

2.3. PROBLEMÁTICAS EN LA GESTIÓN DE COLABORADORES EN EMPRESAS DE SERVICIOS: CONTEXTO ACTUAL (2015-2016)

Las variaciones económicas generadas en el período 2015-2016 han obligado a las empresas a llevar a cabo un proceso de innovación, el cual está empezando a traducirse en el desarrollo de la capacitación y de los procesos de aprendizaje de nuevas capacidades y tecnologías recientes.

Este proceso de innovación ha sido influido por las características personales, educativas, emprendedoras y de administración de riesgos de los empresarios, así como por la historia previa de sus compañías, tanto en términos de acumulación de activos competitivos tangibles e intangibles (entre los que destaca el Talento Humano) que pueden ser aprovechados para su capacidad de diseño de estrategias (Flores y Flores, 2005). Enseguida se refiere la información más relevante a las circunstancias actuales en los entornos internacional y nacional.

2.3.1. Problemática actual en la Gestión colaboradores Contexto Internacional

La globalización sin duda ha modificado las problemáticas entre colaboradores y compañías. Una muestra de ello se obtuvo en el estudio Workforce 2020, realizado por la Escuela de Economía de la Universidad de Oxford, donde se encuestó a más de 5,400 colaboradores y ejecutivos de 27 países. En este documento se señala que muchas compañías reconocen la importancia de gestionar una fuerza laboral cada vez más internacional, diversa y móvil, pero lamentablemente la mayoría carece de estrategia, cultura y soluciones para hacerlo. Desglosando esta situación, dicho estudio puntualizó seis problemas a los que se enfrentan actualmente las empresas con respecto a su fuerza laboral (Silicon, 2016):

1. La mayor preocupación de los trabajadores se encuentra en los planes de compensación. Dos tercios de los encuestados comentaron que los planes de compensación constituyen el aspecto más importante de un trabajo, sobre todo en lo que concierne a pensiones, flexibilidad y tiempo libre, los cuales se sitúan muy por delante de otras ventajas como gimnasios, guardería o cheques de comida. De manera interesante, se describe que a lo que más temen los trabajadores es a quedarse atrás por falta de habilidades e incapacidad para adoptar las nuevas tecnologías, lo cual les preocupa dos veces más que perder el trabajo.

2.- *La incomprensión de los jóvenes maduros (generación millennial)*. Debido a que los directivos no entienden la forma de pensar de estos trabajadores, menos de un tercio dice estar prestando una atención especial a sus necesidades y requisitos particulares. No obstante, el estudio revela que estos jóvenes son sorprendentemente parecidos a sus compañeros de otras generaciones en lo que se refiere a las prioridades del puesto de trabajo: los planes de compensación también representan para ellos el beneficio más importante; tampoco se muestran predispuestos a dejar su trabajo en los próximos seis meses; desean alcanzar sus objetivos de carrera y mejores ingresos. Por ello, los especialistas de Oxford sugieren que las compañías les ofrezcan una mayor formación para cubrir la falta de experiencia y adaptarse a su estilo de trabajo.

3.- *Carencia de talento*. Más de la mitad de los colaboradores encuestados señalan que su empresa no les proporciona una amplia formación tecnológica para desarrollar su trabajo, en tanto que menos de un tercio dicen que su compañía pone a su disposición la última tecnología disponible en el mercado. Aunque los directivos citan el alto nivel educativo o la formación institucional como la capacidad más importante de sus colaboradores, sólo el 23% ofrece el desarrollo de estas capacidades o la formación como beneficio.

4.- *Ausencia de liderazgo*. La falta del liderazgo adecuado es citada por los directivos como el segundo impedimento para alcanzar su objetivo de crear una fuerza laboral que responda a sus futuros objetivos de negocio. Además, menos de la mitad indicó que su equipo directivo tiene las capacidades para gestionar de una forma efectiva el talento o inspirar y motivar a los colaboradores (Silicon, 2016).

5.- *Cambios en la fuerza laboral*. Los cambios en los modelos de contratación (por medio de outsourcing), están centrados en la experiencia y los recursos que precisan. De hecho, el 83% de los directivos manifestando que se ha incrementado el uso de trabajadores temporales e intermitentes, así como de consultores.

6.- *Cambios en los modelos de compensación, desarrollo y tecnología.* El 46% de las compañías que participaron en el estudio afirmaron que han solicitado cambios en sus planes de compensación; el 45% señala que han pedido un aumento de la inversión en formación; y el 39% asegura que están cambiando las políticas sobre tecnología para respaldar la movilidad (Silicon, 2016).

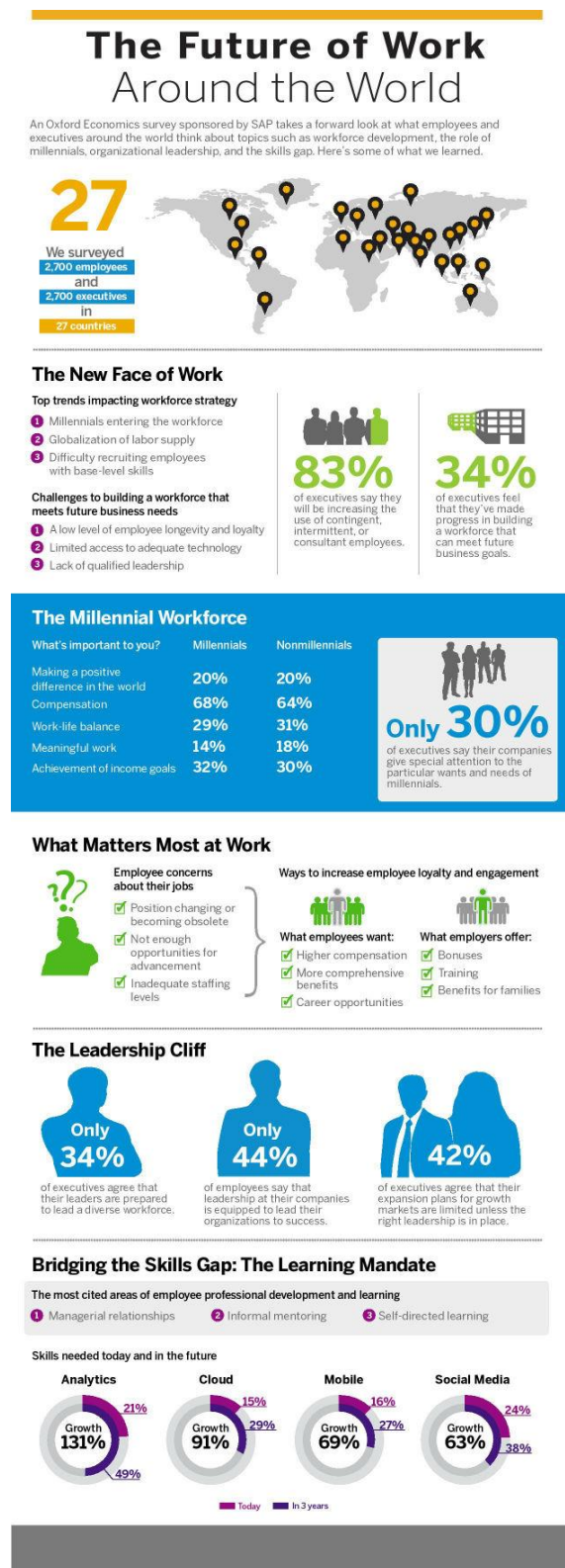
2.3.2. Problemática actual en la Gestión de colabores Contexto Nacional

Hoy en día, las empresas mexicanas de servicios sufren un grave problema generado por la alta rotación de personal, la cual es producto de (Lerner, 2015):

- Una oferta salarial por debajo del nivel ofrecido por el mercado;
- Ausencia de un paquete de compensación dirigido a cada colaborador;
- Falta de reconocimiento de horas extras dentro del paquete de compensación total;
- Pocas vacaciones y, cuando se presentan, se encuentran limitadas temporalmente;
- Carencia de posibilidades reales de crecimiento (vertical u horizontal) dentro de la estructura organizacional;

Figura 2.1 Estudio Workforce 2020.

Fuente: Oxford Economics (2016).



- f) Escasez de oportunidades de desarrollo en filiales del exterior (programas de movilidad global);
- g) Poca capacitación formal y/o coaching.

Complementando esta perspectiva, la organización Promexico puntualiza las principales desventajas de las Pymes de servicios (Promexico, 2014):

- Es difícil contratar personal especializado y capacitado por no poder pagar salarios competitivos.
- No pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal, pero cuando lo hacen, enfrentan el problema de la fuga de colaboradores capacitados.
- Problemáticas derivadas de ventas insuficientes por ausencia de personal calificado.
- Servicios de baja calidad debido a la rotación de personal y el poco compromiso de éste con la empresa.
- Mala atención al público derivada de condiciones laborales desagradables para los trabajadores.

Sumada a esta problemática, la OCDE ha remarcado que el crecimiento a mediano plazo en México sigue siendo bajo, en comparación con el promedio de otros países pertenecientes a esta organización, por lo que se ha insistido en la necesidad de incrementar la productividad de las Pymes a través del mejoramiento de los niveles educativos, lo cual es clave para optimizar la productividad y la

competitividad de las Pymes a través de la potencialización de las competencias laborales de los trabajadores (OCDE, 2013).

Finalmente, no puede dejarse de lado que Zarate refiere que seis de cada diez PyMEs cierran en menos de dos años por problemas administrativos y organizacionales. En su reporte indica que tales empresas presentan graves problemas por la ausencia de planeación e implementación de estrategias empresariales, sobre todo en la gestión de recursos humanos (Zarate, 2014).

Tras llevar a cabo esta revisión contextual de las empresas de servicios tanto nacional como internacionalmente, en el próximo capítulo se establecen las bases organizacionales que estructuran a las dos compañías de servicios poblanas que son estudiadas en este trabajo: el Despacho Contable y el Restaurante Tradicional.

CAPÍTULO III

ESTUDIO DE CASO:

CONTEXTO DE LAS

EMPRESAS DESPACHO

CONTABLE Y

RESTAURANTE

TRADICIONAL

CAPÍTULO III. ESTUDIO DE CASO: CONTEXTO DE LAS EMPRESAS DESPACHO CONTABLE Y RESTAURANTE TRADICIONAL

En el capítulo que se presenta a continuación, se realiza una descripción del contexto en que se desenvuelve cada una de las PyMEs estudiadas en este trabajo de investigación. Cabe señalar que la información incluida no revela los nombres ni ninguno de los datos personales de los trabajadores de estas empresas; tampoco se revelan aspectos confidenciales protegidos legalmente por estas compañías, por lo cual algunas de sus políticas solo son explicadas parcialmente.

3.1. DESPACHO CONTABLE

El Despacho Contable está ubicado en 1er. Retorno Circuito Osa Menor 3, Local 3, Reserva Territorial Atlixcáyotl, San Andrés Cholula, Puebla (C. P. 72810). En los próximos apartados se detallan sus condiciones actuales (hasta agosto de 2016).

3.1.1. Origen y Antecedentes

El Despacho Contable estudiado en este trabajo tuvo sus inicios en 1984. Era tan pequeño que tenía su administración en un cuarto que se encontraba en la casa de uno de los dos socios principales. Tales socios fueron dos contadores que tuvieron la visión de crear una empresa que prestara los servicios de Contabilidad y Auditoría. Por ello, el Despacho fue una de las primeras empresas de servicios contables que compró una computadora para llevar los registros contables digitalmente (Despacho Contable, 2016).

En los inicios de esta empresa, cada uno de los contadores se enfocó a un área de negocios distinta. El primero prestaba servicios de contabilidad y determinación de impuestos a diversos clientes, mientras el segundo estaba adentrado en las auditorías financieras y fiscales. De este modo, cada uno contaba con sus propios clientes. Con el paso de los años, el Despacho fue creciendo, por lo que buscaron un lugar más amplio, pues el equipo de trabajo se había incrementado en un número considerable. Para dar una idea de su expansión, en el año de 1995 ya contaba con 50 colaboradores aproximadamente, entre los que laboraban tiempo completo y practicantes que aún estaban estudiando la Licenciatura, quienes formaban un buen equipo de trabajo.

Debe señalarse que los fundadores siempre han sido de pensamientos un tanto diferentes, pero ambos se encuentran enfocados hacia un mismo objetivo: hacer crecer la empresa. El primero de los socios fundadores tiene una facilidad nata para las relaciones públicas, lo cual le ayudó mucho para el crecimiento del Despacho; por su parte, el segundo es más visionario, por lo que le gusta estar a la vanguardia. Éste ha sido un factor muy importante, al combinar cada una de las aptitudes de los fundadores, creando una visión más fortalecida.

Es importante mencionar que el método de enseñanza que los socios emitían a los colaboradores fue muy importante para que dicho Despacho creciera lo suficiente. En el año 2000, esta empresa tuvo la oportunidad de pertenecer a una firma internacional y así lo hizo: se incorporó a dicha firma, para lo cual debió cumplir con ciertos requisitos de calidad para pertenecer a ella. Se mantuvieron unidas por un tiempo de 9 años, lo cual ayudó bastante a que el Despacho cumpliera con lineamientos y políticas vanguardistas, los cuales ayudaron a crear procesos de trabajos más definidos, hasta que en 2010 decidió dejar de pertenecer a la firma internacional, convirtiéndose nuevamente en una compañía independiente (Despacho Contable, 2016).

Tras este cambio, dos años después, en 2012, el Despacho consideró que era el momento adecuado de incorporar a su mesa directiva a tres socios más, integrando a gerentes que habían trabajado por varios años en el Despacho. Actualmente (2016), la compañía cuenta con 6 socios, comité que ha nombrado a un Director General.

3.1.2. Estructura organizacional

El despacho se divide en dos grandes áreas Contabilidad y Auditoría.

3.1.2.1 Organigrama

No existe un organigrama oficial que describa la relación de los puestos. Sin embargo, cada uno de los colaboradores sabe quién es su jefe inmediato y las jerarquías que existen en el despacho.

3.1.2.2 Perfiles de puestos: desarrollo de actividades de los colaboradores

La empresa no tiene perfiles de puestos establecidos, cada uno de los colaboradores sabe que actividades debe realizar cuando ingresa al despacho y el jefe inmediato lo orienta sobre las actividades a realizar.

3.1.3. Sistema de trabajo

Enseguida se describen los procesos de trabajo más comunes en el Despacho Contable.

Actividades de Contabilidad: “Generamos información Contable y Fiscal para la toma de decisiones de acuerdo con las necesidades de nuestros clientes”.

Actividades de Auditoría Interna: “Contribuimos con las organizaciones a cumplir sus objetivos, aportando un enfoque sistemático y disciplinado, evaluando y sugiriendo en su caso mejoras para lograr la efectividad de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno”.

Actividades de Aplicación de Impuestos: “Ayudamos a las empresas y entidades a aplicar correcta y adecuadamente las diversas disposiciones fiscales que les afectan, con respecto a:

- Consultoría fiscal.
- Dirección de contabilidad.
- Auditoría integral de sueldos y salarios.
- Auditoría para efectos de IMSS, INFONAVIT e impuestos locales sobre nómina.
- Maquila de Nómina.
- Devoluciones y compensaciones de Impuestos Federales.
- Dictamen de Enajenación de Acciones.
- Precios de Transferencias.

Actividades de Auditoría financiera: “Llevamos a cabo un examen de los estados financieros elaborados por las empresas con el propósito fundamental de emitir un dictamen conteniendo nuestra opinión de la razonabilidad con que dichos estados financieros fueron presentados” (Despacho Contable, 2016).

3.1.3.1 Filosofía corporativa

En lo concerniente a la filosofía el despacho no tiene establecidas la misión, visión y valores.

3.1.3.2 Procesos administrativos para la gestión de colaboradores

Debido a que las directrices de esta compañía están centradas únicamente en el cumplimiento de los servicios a los clientes, pero sin definir claramente un organigrama, ni establecer una filosofía institucional, lo cual complica la elaboración de los perfiles de puestos que guían los procedimientos de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y evaluación de los colaboradores.

La mecánica de reclutamiento en esta empresa empieza cuando los diferentes Departamentos que lo componen reportan sus vacantes al Departamento Administrativo; posteriormente, éste solicita currículums de posibles candidatos a la Bolsa de Trabajo de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP). En este proceso de reclutamiento, el Departamento solicitante informa a la Gerente Administrativa cuál debe ser el perfil de la persona que necesita para el puesto; por ejemplo, si se requiere un colaborador de tiempo completo, la persona debe tener experiencia y ser egresado de la universidad; por otra parte, si la vacante es para

medio tiempo, la persona puede ser estudiante. Posteriormente, los currículos que son recibidos se envían al Gerente del Departamento que solicitó dicha vacante. De esta manera, dichos directivos se encargan de revisar la información, eligiendo a las personas que consideren idóneas para el puesto, a las cuales se les llama para ser entrevistados por estos mismos gerentes.

Una vez que el candidato ha sido seleccionado, es entrevistado por el gerente; en este proceso, no se cuenta con un formato de preguntas estandarizadas para realizar dicha entrevista. Si la persona es de tiempo completo, se le aplica un cuestionario de preguntas con respecto a sus conocimientos de contabilidad o auditoría, dependiendo de la vacante solicitada. En el caso de puestos de medio tiempo, en algunas ocasiones no se aplica el cuestionario de conocimientos, ya que este tipo de vacantes es para estudiantes los cuales en muchas ocasiones no cuentan con la experiencia y conocimientos sobre contabilidad o auditoría. Cabe señalar en este punto que frecuentemente el candidato es seleccionado de acuerdo a los conocimientos que tiene y el entusiasmo o ganas de aprender que pueda detectar el gerente durante la entrevista, pero realmente no existen pruebas normalizadas que puedan ayudar a tomar la decisión correcta en aptitudes y actitudes. Como las personas suelen tener poca experiencia, se les contrata porque los sueldos iniciales suelen ser bajos.

Cuando una persona es seleccionada, se le llama por teléfono y se le informa qué día y a qué hora debe presentarse para empezar a trabajar. El primer día de trabajo debe entrevistarse con la Gerente de Administración para que se le indique la documentación que se requiere con la finalidad de armar su archivo de expediente. Los documentos comúnmente solicitados son:

- 1.- Copia del acta de nacimiento
- 2.- Copia de la CURP

- 3.- Copia de un comprobante de domicilio
- 4.- Copia del RFC
- 5.- No. De seguridad social.
- 6.- Copia de la identificación del Instituto Federal Electoral o Instituto Nacional Electoral.

Con esta información se conforma el expediente oficial de la persona y se prepara el contrato de prestación de servicios, el cual suele ser por tiempo indeterminado. Posteriormente, toda vez que se ha firmado por ambas partes dicho contrato, se da de alta al nuevo colaborador en el sistema de registro de entradas y salidas para el control de sus asistencias. Dicho sistema es digital, ya que utiliza un detector de huella.

Ahora bien, una vez que el colaborador es contratado en el Despacho, se le indica su lugar de trabajo y se le explican las actividades que desempeñara dentro de su Departamento respectivo. Este proceso se hace de manera empírica, por lo cual el trabajador va aprendiendo con el paso del tiempo; si llega a tener dudas, es apoyado por el supervisor y gerente.

Es pertinente mencionar que, realmente, los colaboradores de nuevo ingreso no reciben una capacitación estructurada para realizar su trabajo. La única instrucción que reciben por parte de su jefe directo es la explicación general de todo el proceso que se realiza en cada Departamento. Tras ello, los nuevos colaboradores deben ir adquiriendo los conocimientos requeridos con el paso del tiempo, de manera empírica. En el caso de que existan dudas durante el proceso, el colaborador debe acudir con su jefe directo para que éste los apoye y pueda concluir su trabajo.

En torno a la Capacitación para desarrollo de talentos, puede afirmarse que no existen programas que ayuden a la superación personal de los colaboradores. De hecho, puede comentarse que, cuando se realizan las capacitaciones de conocimientos, solo hay un breve espacio en el cual se presentan videos relacionados con la motivación personal de los trabajadores.

No obstante, en el despacho se imparten cursos cada semana sobre temas contables, fiscales, financieros y auditoría; todo esto con el fin de tener una aportación a nuestro trabajo más actualizada y poder resolver de manera clara y precisa los problemas que surjan con cada uno de los clientes.

Por último, debe precisarse que actualmente no se realizan evaluaciones de ningún tipo, ni para medir aptitudes ni actitudes de los colaboradores.

3.1.4. Situación socio-económica actual (2015-2016)

En los próximos renglones se muestra un panorama global de la situación actual en que se encuentra el Despacho Contable analizado. Vale la pena mencionar que los datos fueron obtenidos a través de observaciones directas de la autora y una consulta con directivos de la empresa:

Hoy en día, la empresa cuenta con un aproximado de 60 colaboradores, los cuales se encuentran divididos en dos segmentos: el Departamento de Contabilidad, donde se encuentran 40 personas; y el Departamento de Auditoría Financiera e Interna, compuesto por 20 personas. El sueldo máximo que pueden

recibir los colaboradores es de \$40,000.00 pesos aproximadamente, en tanto que el sueldo mínimo es de \$2,000.00.

La antigüedad de cada colaborador varía, pues las personas con mayor experiencia dentro de la empresa llevan laborando 25 años aproximadamente; por otra parte, los demás trabajadores tienen antigüedades que van de los 20 a los 3 años. En contraste, los colaboradores de medio tiempo por lo regular duran trabajando aproximadamente de 1 a 2 años, dependiendo del tiempo en el cual terminan sus estudios universitarios.

Los datos de los ingresos obtenidos por la empresa en el período 2015-16 no fueron proporcionados por cuestiones de confidencialidad. No obstante, se puede informar que el monto asignado para el pago de nómina mensualmente se encuentra en un rango de \$ 360,000.00 pesos a \$400,000.00 pesos.

Con respecto al número de clientes de la empresa, actualmente son 70 para el Departamento de Contabilidad, en tanto que el Departamento de Auditoría tiene 35 clientes, dando un total de 105 hasta agosto de 2016.

3.2. RESTAURANTE TRADICIONAL

-El Restaurante Tradicional está localizado en 41 Poniente No. 2120 Col. La Noria, Puebla, siendo reconocido por su calidad en el servicio al cliente y la sazón de sus platillos. Enseguida se describen sus condiciones contextuales hasta agosto de 2016.

3.2.1. Origen y Antecedentes

El Restaurante analizado en este trabajo fue fundado en los terrenos que pertenecieron a la Ex-Hacienda San Miguel La Noria, que data del siglo XVI. Cabe mencionar que fue en el año de 1989 cuando se comenzaron sus obras de restauración en las trojes, establos y patios. De tal forma, en las trojes se construyó el vestíbulo; en cambio, los establos y los patios se convirtieron en el espacio que actualmente ocupa este restaurante. La idea fue conservar el ambiente e incorporarse así al lugar, sin alterar la atmósfera. Es importante destacar que el restaurante inicio sus operaciones el 11 de junio de 1993 (Restaurante Tradicional, 2016).

Hoy en día, la empresa está constituida por 5 socios con personalidades y profesiones diferentes, los cuales han logrado mantener y posicionar el Restaurante. En cuanto a sus clientes, éstos principalmente son empresarios, ejecutivos, políticos, turistas y familias.

A lo largo de los años, este restaurante se ha distinguido por la variedad de alimentos que se encuentran en la carta, la calidad de sus alimentos, su sazón, el mobiliario, el arte que se encuentra dentro del lugar, su loza personalizada y, algo en lo que se trabaja mucho, es en la atención al cliente, pues ha sido fundamental para su consolidación en la ciudad de Puebla. Actualmente este establecimiento cuenta con las certificaciones: Distintivo Moderniza (M), Distintivo H, Tesoros de México, Punto Limpio y Mesas Poblanas (Restaurante Tradicional, 2016).

3.2.2. Estructura organizacional

El restaurante se divide en 3 grandes áreas: comedor, cocina y administración.

3.2.2.1. Organigrama

Las tres grandes áreas existentes se subdividen por secciones, como puede observarse en el organigrama oficial que se muestra a continuación.

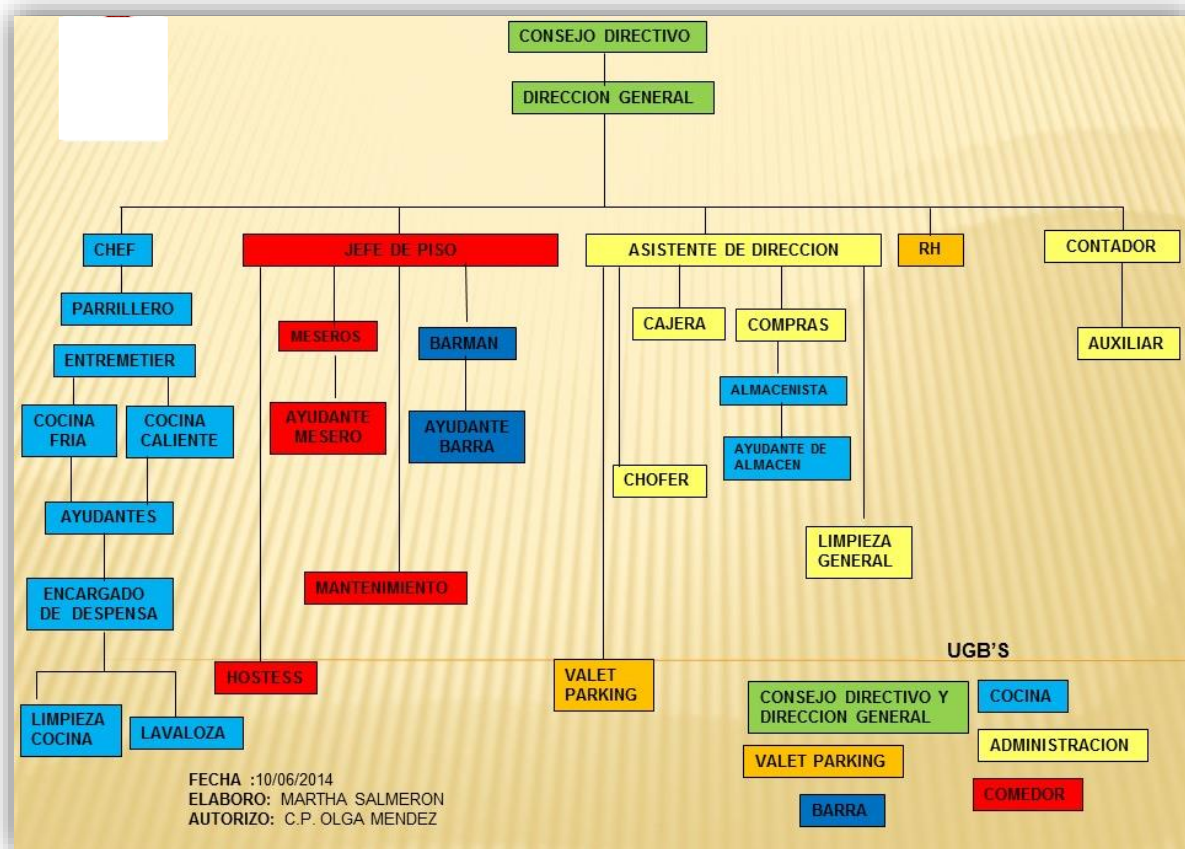


Figura 3.5. Organigrama del Restaurante Tradicional.

Fuente: Salmerón (2014).

3.2.2.2. Perfiles de puestos

Los perfiles de puestos definidos oficialmente para los colaboradores se muestran en la Tabla 3.2 (Restaurante Tradicional, 2016):

Tabla 3.2. Perfiles de puestos en el Restaurante Tradicional.

Puesto	Descripción	Requisitos	Funciones
Área de Comedor - Barra (Atención al Cliente)			
Gerente Operativo (Jefe de piso)	Encargado de supervisar al personal de servicio y coordinar, junto al capitán, lo referente a la atención a clientes.	Alto nivel de responsabilidad y liderazgo; experiencia en manejo de grupo mínimo de 5 años; contar con título profesional; disponibilidad de horario; conocimientos amplios sobre servicios restauranteros; y fácil expresión de palabra.	Realiza rondines para verificar el montaje e instalaciones en tiempo y forma. Está en comunicación tanto con cocina como piso (meseros, capitanes, caja, hostess, etc.) con la finalidad de brindar un servicio de calidad al comensal. Optimiza los recursos materiales y humanos. Atiende cualquier queja o sugerencia del cliente. También dirige la capacitación de nuevos colaboradores en su área.
Capitán	Responsable de supervisar al personal de servicio y que se cumplan las funciones en los diferentes puestos.	Alto nivel de responsabilidad y liderazgo; experiencia en el puesto; nivel de educación superior.	Revisa el cumplimiento de las actividades del personal de servicio. Realiza el check list al personal del servicio (uniformes completos y limpieza). Hace el check list de montaje de mesas. Se enfoca en la atención del

			comensal, apoyando en el área operativa a las hostess y meseros, para que el cliente salga satisfecho del restaurante.
Mesero	Encargado de conocer y cumplir con el procedimiento de servicio buscando la calidad en el trato al cliente.	Facilidad de palabra, experiencia indispensable en servicio a clientes, excelente presentación, recomendaciones.	Explica los platillos en caso de alguna duda, toma la orden y la pasa a cocina o barra. Lleva los alimentos y bebidas y está al pendiente durante la estancia del comensal de cualquier cosa que necesite. Evita que llegue al cliente un platillo mal preparado o frío.
Barman	Tener control de la existencia de la barra y que las bebidas salgan bien preparadas.	Tranquilidad para trabajar bajo presión, creatividad, conocimiento de coctelería, recomendaciones y experiencia comprobable.	Prepara todo tipo de bebidas, así como presentación de sugerencias de coctelería, vinos, etc. Mantiene el stock de bebidas completas y solicitar al almacén por medio de requisición.
Hostess	Persona encargada de reservaciones y atención al cliente.	Carácter y experiencia amable, vocación de servicio, facilidad de palabra y recomendaciones.	Efectuar reservaciones, recibir y ubicar a los comensales, presentar al mesero que atenderá a los clientes.
Ayudante de mesero	Auxiliar al mesero.	Preparatoria, concentración bajo presión, buen estado físico.	Al iniciar sus labores debe limpiar y acomodar las mesas de acuerdo a las reservaciones y al número de personas por mesa. Pasa las bebidas y los alimentos de acuerdo a las comandas entregadas y respetando el orden establecido. Ayuda al

			mesero para mejorar el servicio y atención al comensal.
Ayudante de barra	Auxiliar al barman.	Conocimientos de coctelería, tranquilidad bajo presión, creatividad, recomendación.	Ayuda al barman para facilitar el servicio y atención al comensal. Mantiene limpia y ordenada la barra antes de iniciar actividades. Lava y trapea la cristalería.
Mantenimiento	Encargado de mantener en buen estado las instalaciones.	Educación básica, actitud de servicio, recomendaciones.	Repara cualquier desperfecto que pueda surgir en las áreas del restaurante, en especial, en el comedor. Checa que todos los focos estén funcionando, arreglar todo lo reportado en bitácora. Da mantenimiento a los pisos de madera.
Área de Cocina			
Chef	Responsable del buen funcionamiento del equipo de cocina proyectando al restaurante por la calidad y sazón de los alimentos, a precios razonables.	Licenciatura en Gastronomía, experiencia profesional amplia, recomendaciones, alto nivel de responsabilidad y liderazgo, innovador.	Preparar los platillos que los comensales eligieron para degustar, organizar las actividades dentro de la cocina, capacitar a los nuevos cocineros o ayudantes. Asigna responsabilidades, horarios, descansos y vacaciones. Vigila el orden y la limpieza, así como, que se apliquen las normas de los distintivos. Verifica la calidad, sabor y temperatura

			de los platillos antes de entregarlos a los meseros.
Parrillero	Encargado de preparar los cortes de carne a la parrilla	Conocimientos de cocción y tablajería, experiencia comprobable, recomendaciones.	Preparar los cortes que los comensales eligieron para degustar. Realizar los pedidos de insumos al almacén de acuerdo a sus stocks. Efectúa los emparrillados de carnes y pollo.
Entremetiers	Cocinero encargado de la preparación de guarniciones, sopas, hortalizas y entremeses.	Experiencia profesional, conocimiento en sopas, ensaladas y entremeses, recomendaciones.	Se ocupa de elaborar sopas, cremas, consomés, arroces, huevos, guarniciones de hortalizas no fritas a la gran fritura, pastas. También se encarga de los pescados al vapor y al caldo corto, las preparaciones a baño María, soufflé salado.
Cocinero de platillos en frío	Prepara salsas, guarniciones y ensaladas.	Experiencia en ensaladas, aderezo, repostería y platillos en frío, recomendación.	Supervisa que cuente con el stock necesario para sus servicios y el equipo necesario. Se encarga de que los alimentos salgan a tiempo, y conforme a la receta estándar, tanto en gramaje como en presentación. Mantiene limpia y ordenada su área de trabajo.
Cocinero de platillos en caliente	Preparar carnes, aves, pescados, pastas y guisos en general.	Experiencia profesional en cocina, recomendación.	Prepara rellenos de carnes y aves, salseo, guarniciones, hortalizas. Supervisa que sus refrigeradores cuenten con el stock necesario para sus

			servicios y el equipo necesario. Desinfecta y mantiene limpios los alimentos.
Ayudante de cocina	Colaborador en la preparación de alimentos.	Conocimientos de Gastronomía, recomendaciones.	Prepara los platillos que los comensales eligieron para degustar. Apoya en lo que se requiera en la cocina.
Encargado de despensa	Responsable de tener los alimentos listos para su uso.	Recomendaciones.	Mantiene surtida la despensa y dar los alimentos requeridos por los cocineros. Verifica las características de los alimentos conforme a la norma (temperatura, peso, calidad, olor, etc.). Enfriar etiquetar y guardar los alimentos según la norma método Primeras Entradas y Primeras Salidas (PEPS).
Encargado de limpieza	Comisionado para cuidar la higiene.	Recomendaciones.	Limpieza de la cocina.
Lavaloz	Auxiliar para el lavado de los platos.	Recomendación	Limpieza, secado y ordenado de platos
Puesto	Descripción	Requisitos	Funciones
Área Administrativa-Operativa			
Gerente Administrativo	Responsable de la utilización óptima de recursos económicos, humanos y materiales.	Licenciatura, experiencia en el puesto, alto nivel de responsabilidad y liderazgo, acostumbrado a trabajar bajo presión, recomendaciones.	Es el encargado de vigilar el buen funcionamiento del negocio, ya que es el encargado directo de rendir cuentas con los socios. Verifica que se cumplan las metas de ventas. Audita a los departamentos mediante un

			chek list. Organiza cursos de capacitación en diferentes áreas procurando la mejora continua.
Cajera	Responsable del manejo del cobro de las cuentas y el manejo de la caja del dinero	Experiencia en el puesto, recomendaciones.	Se encarga del cobro de las cuentas y la elaboración de las facturas. Al cierre de turno, elabora su corte de caja general, el capitán revisa su corte y procede a depositar el efectivo y entregar el corte a contabilidad.
Encargado de Compras	Comisionado para llevar a cabo la compra de insumos	Experiencia en el puesto, conocimiento del manejo de almacén, recomendaciones.	Está al pendiente de los requerimientos de cada área para solicitar los insumos necesarios. Captura cada uno de los productos de compra. Aprueba el surtido y requisición de cocina y barra. Cotiza y compara precios de los productos.
Chofer	Realizar las compras solicitadas por los diversos departamentos y entregarlas en tiempo y forma.	Recomendaciones, licencia de conducir.	Checar en almacén su pedido del día. Transportar materiales e insumos.
Almacenista	Encargado del servicio de almacenamiento de insumos	Experiencia en el puesto, recomendaciones.	Recibir a los proveedores de todos los insumos que se utilizan en el restaurante. Surtir las requisiciones de cocina, barra, personal de limpieza y mantenimiento de enseres.

Limpieza general	Persona encargada de la limpieza de las instalaciones	Recomendaciones.	Mantener limpio el espacio del restaurante, en especial el área del comedor.
Ayudante de almacén	Auxiliar del almacenista	Recomendaciones.	Apoyar en las tareas de recepción, organización y distribución de insumos.
Valet parking	Encargado de recibir y entregar a la salida el automóvil del comensal.	Solo 2 recomendaciones y licencia de conducir.	Estacionar los automóviles de los comensales y regresarlos intactos una vez que ellos han terminado su visita al restaurante.
Encargado de Recursos Humanos	Responsable de la selección y adiestramiento de personal.	Licenciatura en alguna área administrativa, experiencia en el puesto, alto nivel de responsabilidad y liderazgo, recomendaciones.	Identifica las necesidades de personal. Solicita la documentación necesaria con la que debe cumplir los candidatos. Da seguimiento para la ocupación de las vacantes que reporta cada área. Organiza los procesos de capacitación.
Contador	Responsable de analizar la documentación financiera-contable para generar la información que ayude a tomar decisiones.	Licenciatura en Contaduría o Ciencias Administrativas, conocimiento de sistemas de contabilidad actualizados, 2 recomendaciones.	Se encarga de revisar cortes generales, efectivos, así como de contabilizar y codificar ingresos y gastos para determinar impuestos y pagarlos. Realiza el pago a proveedores, calcula la nómina y el pago cada quince días a los colaboradores. Entrega reportes de información financiera a dirección general.

Auxiliar de contabilidad	Colaborador en las actividades contables	Conocimientos de contabilidad, recomendaciones.	Contribuye en llevar a cabo los registros contables y ayudar en diversas actividades en este ramo. Revisa que las facturas estén bien requisadas y sean vigentes. Checa el corte de venta de cada día. Archiva documentación.
---------------------------------	--	---	---

Fuente: Restaurante Tradicional (2016).

3.2.3. Sistema de trabajo

A continuación, se describe en un diagrama el principal proceso que se lleva a cabo en el restaurante para la atención de los clientes. Debe comentarse que no se trata de una propuesta de mejora, sino una síntesis de las funciones primordiales en esta empresa.

Figura 3.6. Proceso de trabajo en el Área Operativa (Atención al Cliente).



Fuente: Elaboración propia (2016).

3.2.3.1. Filosofía corporativa

En lo concerniente a la filosofía del Restaurante Tradicional se ha descrito que es:

“Crear un restaurante que preservara sabores y tradiciones, un lugar que no fuera ´de moda´, sino para toda la vida, para gente sin etiquetas. De ahí la sensación que nos embarga cuando llegamos a La Noria, nos volvemos nómadas. Porque somos nosotros quienes, con el lugar, viajamos a otros mundos” (Restaurante tradicional, 2016).

En torno a su Misión, se han estipulado los siguientes puntos:

- Preservar los valores de la gastronomía de la región y de temporada
- Capacitar constantemente al personal mediante certificaciones.
- Fomentar la gastronomía poblana en eventos nacionales e internacionales.
- Promover proyectos sustentables.
- Aportar nuestra creatividad para promocionarnos y ser ícono en Puebla.
- Fomentar la buena atención, el servicio y los alimentos, para llevar a una calidad constante (Restaurante tradicional, 2016).

Sobre su Visión se ha puntualizado que es:

“Seducir los sentidos mediante la gastronomía, el arte, la arquitectura y el entorno natural para convertirnos en ícono poblano de cocina atmosférica” (Restaurante tradicional, 2016).

Debido a ello, los Valores que sustentan la alta posición de este restaurante son tres: Gratitude, Respeto y Perseverancia. En cuanto a sus objetivos institucionales, el más importante es lograr la satisfacción del cliente, ofreciendo un servicio de calidad (Restaurante tradicional, 2016).

3.2.3.2. Actividades laborales

El Restaurante Tradicional ofrece el servicio de alimentos y bebidas a la carta. Su cocina es internacional, donde ocupa un lugar preponderante la comida mexicana típica y de temporada.

También ofrece servicio de renta para eventos privados de empresas, bodas, etc.

3.2.3.3. Procesos administrativos para la gestión de colaboradores

Pese a que esta compañía ya cuenta con una filosofía corporativa y un organigrama relativamente bien definido, no ha establecido criterios estandarizados y procedimientos regulados al momento de solicitar vacantes, elegir candidatos, llevar a cabo su contratación, estructurar la inducción de los nuevos colaboradores, y realizar valoraciones de la calidad del trabajo y del desarrollo de talentos.

En esta empresa el proceso de reclutamiento inicia cuando cada área reporta sus vacantes disponibles a la administración regularmente donde se tiene mayor rotación es en los puestos operativos (sobre todo en el personal de comedor y cocina). Por ello, el chef o capitán solicitan la vacante a una persona de Administración, la que intenta llenarlas de modo general mediante anuncios en periódico (se paga un espacio publicitario en un diario de circulación en la ciudad de Puebla para que el anuncio salga por un día, de preferencia el lunes), publicación de perfiles laborales en portales de Internet (se tiene un espacio en la famosa página de “Computrabajo” donde se ofertan las vacantes) y por recomendaciones de los propios colaboradores.

Una vez que los interesados se reportan, en el área administrativa se revisan sus recomendaciones de anteriores trabajos, documentos oficiales y solicitudes laborales. Actualmente solo se les pide mínimo 2 cartas de recomendación de anteriores trabajos, donde se pide información de su desempeño y el motivo de su salida (si hay buenos comentarios se les cita para empezar a trabajar en días posteriores). También se les solicitan los documentos básicos como credencial del INE, acta de nacimiento, etc. En caso de que no tengan experiencia, se les piden cartas de recomendación personal.

En torno al Proceso de Capacitación, es preciso anotar que, al ingresar el colaborador nuevo al área de cocina, inmediatamente empieza a desempeñar sus funciones básicas y es capacitado por la persona del área encargada, supervisado por el mismo chef o mayora. Para ello, se les da una revisión teórica general de la estructura y funcionamiento del restaurante, para luego recibir un entrenamiento práctico por parte de algún supervisor, chef o encargado de área, quienes son los encargados de evaluar sus avances, aunque de modo informal. Lamentablemente, todavía no existe una capacitación para el desarrollo de talentos.

Si llega a ingresar al área de piso o comedor (para atención al comensal), su primer puesto será como garrotero o ayudante de mesero. En ese momento, el mesero que lo tiene a su cargo empieza por explicarle el funcionamiento del área y se les entrega la carta para que la estudien, entre otras actividades de preparación para el servicio (Restaurante Tradicional, 2012).

En la actualidad se imparte inducción a los colaboradores de nuevo ingreso donde se les da información básica del restaurante: se les muestra el organigrama, horarios de entrada, instalaciones, el uniforme que corresponde a cada área, etc. De modo particular, a mesero y garroteros se les capacita con catas de vinos y licores de las marcas que ofrecen en el restaurante; a su vez, al personal de cocina se les envía a cursos para el “uso higiénico de los alimentos”; también el chef les enseña buenas prácticas de limpieza. Son las únicas áreas que reciben cursos de capacitación, pues las demás rara vez los toman.

Sin embargo, el área de recursos humanos actualmente todavía tiene varias deficiencias, ya que antes no había inducción, ni se investigaba al personal de

nuevo ingreso, por lo cual hubo malas experiencias al contratarlos solo por la necesidad de cubrir la vacante.

En cuanto a la Contratación, la persona de nuevo ingreso no firma ningún contrato, solo se le canaliza con su jefe inmediato quien en el transcurso le va explicando sus funciones.

Con respecto al proceso de evaluación, no se aplican evaluaciones regulares ni estandarizadas al personal. En concreto, solamente cuando hay renovación de alguna certificación, se le pide al personal que repase información referente al certificado que se va a renovar. En este sentido, aunque el Restaurante cuenta con varias de estas acreditaciones, una vez obtenida comúnmente no se le da seguimiento hasta que se aproxima la renovación.

3.2.4. Situación socio-económica actual (2015-2016)

El crecimiento del restaurante ha sido notable en los últimos años. Por ejemplo, en el año 2009 apenas contaba con una plantilla de 30 colaboradores, mientras que actualmente (agosto de 2016) tiene 85 colaboradores.

Tocando el tema de las ganancias, el restaurante produjo en 2015 ingresos anuales por \$ 34, 575, 905.00, con un promedio mensual de \$ 2, 881, 325.42. Con referencia al número de clientes, los datos obtenidos en 2016 se presentan en la Tabla 3.3.

Tabla 3.3. Número de clientes en el período enero-julio 2016.

2016		Total cubiertos	Total mensual
Enero	Desayuno	763	
	Comida	3121	3901
	Cena	17	
Febrero	Desayuno	507	
	Comida	3183	4610
	Cena	920	
Marzo	Desayuno	726	
	Comida	3672	5223
	Cena	825	
Abril	Desayuno	1145	
	Comida	4152	6949
	Cena	1652	
Mayo	Desayuno	1621	
	Comida	4224	7202
	Cena	1357	
Junio	Desayuno	1560	
	Comida	4098	6928
	Cena	1270	
Julio	Desayuno	1179	
	Comida	4915	7392
	Cena	1298	

Fuente: Elaboración propia (2016).

Abordando el número de colaboradores como variable indicadora del crecimiento, en 2015 se finalizó el año con 72 personas, en tanto que en 2016 se alcanzó una plantilla aproximada de 85 personas. Es correcto apuntar que hay personal de apoyo adicional los fines de semana (por lo regular estudiantes), para auxiliar al área operativa (sobre todo en el caso de meseros y ayudantes de meseros, hostess, etc.).

En torno a los salarios, los meseros y ayudantes de meseros, tiene un salario actual de \$ 75.00 pesos al día. No obstante, el ingreso fuerte para ellos son las propinas que les dejan los comensales. Por su parte, el Jefe de Barra y los auxiliares de barra ganan alrededor de \$ 3000 a 6,500 mensuales, pues también se llevan un

porcentaje de las propinas. Los hostess ganan cerca de \$ 4500 mensuales. Los valet parking consiguen \$ 75.00 diarios, más propinas.

A su vez, los colaboradores de limpieza ganan \$ 6,000.00 al mes; los de cocina varían desde \$ 4500, que gana un lava loza, hasta \$ 16,000 mensuales, que obtiene el chef, aunque también se les entregan propinas.

En el sector administrativo, los salarios van desde \$ 6,500 hasta \$ 15,000 mensuales. Por su parte, los trabajadores de mantenimiento ganan un monto de \$ 5,000 mensuales, y los de almacén aproximadamente lo mismo.

En lo concerniente al periodo promedio de permanencia, donde se registra mayor rotación es en el comedor, con los meseros y ayudantes de meseros, pues algunos solo duran un día. En esta situación influye que, para ingresar al puesto de ayudante de mesero, deben aprender la carta, conocer los platillos, etc., dependiendo de la propina que les dé el mesero con el que trabajan. También tiene influencia el ambiente de mesero-capitán y mayormente la relación chef-mesero, ya que debe ser del agrado del chef para que agilice su servicio y los apoye durante su jornada.

La cocina también es una de las áreas que cambian constantemente de colaboradores, pero cuenta con menor rotación. El chef lleva el mismo tiempo que el restaurante en servicios (23 años), y hay personal que ya lleva de 10 a 3 años. En las demás áreas se suele presentar mayor permanencia del personal. Por ejemplo, en el sector administrativo una persona ya lleva 15 años de antigüedad; un valet parking cuenta con 20 años; hay cajeras con 5 - 7 años; y el encargado del almacén tiene ya 5 años.

Las prestaciones otorgadas a los trabajadores son las mínimas de ley: aguinaldo, vacaciones, prima vacacional, seguro social. Adicionalmente se otorga la prestación de fondo de ahorro, del dinero de ese fondo se les suele prestar a los colaboradores. De tal modo, al final de año un trabajador que haya solicitado un préstamo del fondo debe liquidarlo, ya que este fondo de ahorro, así como también los intereses generados, se reparte entre los empleados. También se les da una comida al día, sin costo; uniformes y descanso el día de su cumpleaños.

A pesar de estos ingresos y prestaciones, existen problemas, sobre todo en la gestión de personal. Las problemáticas más frecuentes con los colaboradores y cómo afectan éstas al funcionamiento de la empresa:

- Rotación de colaboradores, sobre todo en área de comedor.
- Robo de cosas personales y dinero entre colaboradores.
- Drogas (se han encontrado entre sus pertenencias)
- Poca actitud de servicio.
- Falta de trabajo en equipo.
- Para algunos puestos, la persona encargada no está calificada (comúnmente ocupa ese puesto por recomendación).
- Deficiencia en procesos (duplicidad en actividades)
- Atraso en la entrega de información.

Por otra parte, algunos de los conflictos que se crean son la división entre el personal o la creación de bandos, los cuales generan rivalidad, chismes, diferencias personales, mala atención al cliente, quejas, mala fama, trabajo incompleto, atraso en algunos procesos y pérdida de clientes.

Profundizando en los conflictos y limitaciones referidos, en el siguiente capítulo se hará una presentación de casos específicos donde pueden observarse tanto las fortalezas como las debilidades de los actuales sistemas usados en las dos empresas estudiadas. Cabe resaltar que este análisis se efectúa desde el punto de vista de las autoras de esta tesis, así como de las contribuciones de varios colaboradores que han participado en diversos procesos de gestión de personal.

CAPÍTULO IV

INVESTIGACIÓN DE

CAMPO Y

METODOLOGÍA

CAPÍTULO IV INVESTIGACIÓN DE CAMPO Y METODOLOGÍA

En este Capítulo se exponen los hallazgos encontrados tanto por observaciones directas de las autoras de este trabajo, como por entrevistas a colaboradores de las dos empresas estudiadas.

4.1. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Con base en la información recopilada se procedió a realizar un diagnóstico de las dos empresas estudiadas (el Despacho Contable y el Restaurante Tradicional) por medio de entrevistas y observaciones directas. Las que sirvieron como estudio de caso y la información están contenida en capítulo III.

4.2. METODOLOGÍA

Tras la investigación documental de la empresa, realizada en el anterior capítulo, en esta sección se expone a través de una bitácora cómo se llevó a cabo la investigación de campo tanto en el Despacho Contable como en el Restaurante Tradicional, como se muestran en las tablas 4.1 y 4.2.

Tabla 4.1. Bitácora de actividades de investigación en el Despacho Contable.

Fecha	Acción	Resultado
27-mayo-2016	Se solicita entrevista con el director general del Despacho contable	El director general autoriza que el estudio de caso se realice con información del Despacho.
31-mayo-2016	Visita a las instalaciones del Despacho. Entrevista con la Gerente de Administración.	Se visitaron y se identificaron las instalaciones del despacho y se obtuvo información acerca de los antecedentes del mismo.
06-junio-2016	Se realizó una entrevista con el gerente del departamento de auditoria.	Se conocieron los procesos de trabajo en particular los del departamento de auditoria.
06-junio-2016	Se realizó una entrevista con el Gerente del Departamento de Contabilidad.	Se conocieron los procesos de trabajo, en particular los del Departamento de Contabilidad.
15-junio-2016	Segunda entrevista con la Gerente del Departamento de Administración.	Se obtuvo información con respecto a datos económicos del despacho e información administrativa del mismo.
20-junio -2016	3era entrevista con la Gerente del Depto. de Administración	Se obtiene información más completa respecto a la administración.
Fecha	Acción	Resultado

27-julio 2016	Entrevista número 1, aplicada a un colaborador de la empresa	Se realiza la primera entrevista.
27-julio-2016	Entrevista número 2 aplicada a otro colaborador de la empresa	Se realiza la segunda entrevista.
29-julio -2016	Entrevista numero 3 aplicada a otro colaborador de la empresa	Se realiza la tercera entrevista.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.2. Bitácora de actividades de investigación en el Restaurante Tradicional.

Fecha	Acción	Resultado
30-mayo-2016	Se solicita entrevista con el Director General	Se autoriza que la empresa participe en el caso de estudio.
03-junio-2016	Visita personal a la empresa. Interacción con algunos colaboradores. Entrevista con el Director General.	Se conoce físicamente la empresa, identificando los diferentes departamentos y áreas de trabajo. Se identificaron algunos procesos administrativos de trabajo. Se conoce a las personas que integran el organigrama.
07-junio-2016	Visita a la empresa para observar el trabajo de los colaboradores de área operativa	Se identifican los procesos que llevan a cabo meseros, ayudantes de meseros y personal de cocina
08-junio-2016	Visita a la empresa para observar el trabajo de los colaboradores del área administrativa.	Se conocen los procesos que lleva a cabo el personal que reporta de manera directa a dirección general.
10-junio-2016	Entrevista con el colaborador encargado de RH	Se entrega información de la empresa: organigrama, perfiles de puestos, descripción de procesos. Se obtiene información del proceso de reclutamiento, selección de personal y contratación.

13-junio -2016	Entrevista con el colaborador encargado de RH	Se obtiene información del proceso de capacitación y evaluación.
17-junio-2016	Visita a la empresa para estar observar una plática de inducción	Se conoce y se observa la interacción que tiene con los colaboradores de nuevo ingreso. Se obtiene información de Gestión de Talento Humano.
20-junio-2016	Visita a la empresa para observar la capacitación a los colaboradores del área operativa (meseros, capitanes y barman) Entrevista con un colaborador encargado de RH	Se consigue información sobre la Gestión de Talento Humano. Se muestran sus procesos de reclutamiento y selección, así como la forma en cómo integran expedientes. También se explica su proceso de investigación a los colaboradores. Se presenta calendario de capacitaciones programadas para el área operativa, y algunos indicadores de evaluación a personal del área operativa.
Fecha	Acción	Resultado
27-junio -2016	Visita a la empresa para entrevistar al director general	Se proporcionan algunos datos económicos de la empresa. Se

		complementa información sobre Gestión de Talento Humano.
04-julio-2016	Visita a la empresa para entrevista con un colaborador encargado de RH	Resolución de dudas y reconocimiento de la información sobre Gestión de Talento Humano. Nos permiten interactuar con algunos colaboradores y obtener información para desarrollo de la Gestión de Talento Humano.
25-julio-2016	Se visita la empresa para llevar a cabo entrevista con el colaborador No. 1 (el cual solicito no se revelara su nombre)	
25-julio-2016	Se visita la empresa para llevar a cabo entrevista con el colaborador No.2 (el cual solicito no se revelara su nombre)	
25-julio-2016	Se visita la empresa para llevar a cabo entrevista con el colaborador No.3 (el cual solicito no se revelara su nombre)	

Fuente: Elaboración propia (2016).

Adicionalmente a lo señalado en la bitácora, a continuación, se presenta un análisis de los hallazgos más importantes de las entrevistas.

4.3. ENTREVISTAS Y OBSERVACIONES DIRECTAS

4.3.1. Análisis e interpretación de entrevistas

En ambas empresas estudiadas se realizaron 3 entrevistas a colaboradores (6 en total), las cuales constaron de 12 preguntas abiertas con un tiempo límite de 2 minutos y medio por cada respuesta. Debido a su extensión, tales entrevistas se exponen en los Anexos A y B, por lo que en este apartado solo se revisan sus aspectos más relevantes.

4.3.1.1. Despacho Contable

Análisis de la primera entrevista:

Esta entrevista se le realizó a una mujer de 27 años de edad, quien actualmente (agosto de 2016) aún forma parte del despacho. Ella cuenta con 7 años de experiencia profesional y 4 de prácticas en el despacho. La fecha en que se llevó a cabo la presente entrevista fue el día 27 de julio de 2016.

Refiriendo su proceso de reclutamiento, ella explicó que llegó gracias al apoyo de un amigo cercano, quien le hizo saber que había una vacante con su perfil y la recomendó como una persona responsable y comprometida. Por esta razón,

ella envió su CV al correo que las personas del despacho contable le habían indicado. Después de algunos días, ellos le habían llamado para acordar la primera entrevista con el Gerente de Contabilidad.

En cuanto a su proceso de selección, la entrevistada contó que ocurrió a partir de dos entrevistas: la primera fue realizada por el Gerente de Contabilidad, quien le aplicó un examen de conocimientos; y la segunda por parte del Director General de la empresa, persona decisiva en su contratación. Los requisitos que le fueron solicitados se limitaron a que tuviera experiencia en el cálculo de impuestos. Ambos consideraron que sí cubría el perfil y la contrataron.

Con respecto a su contratación, a la entrevistada le ofrecieron un contrato sencillo donde solo se establecían las prestaciones mínimas de ley: un sueldo decoroso, aguinaldo, prima vacacional, seguridad social y los días de descanso. Cabe resaltar que estos términos de contratación fueron similares para todos los colaboradores. El incentivo que logró motivarla a ingresar en la empresa fue el obtener un sueldo mayor en comparación al que ella ganaba en su trabajo anterior. Ella declaró que los salarios han aumentado, pero las responsabilidades también.

Un aspecto relevante del contrato, de acuerdo a la entrevistada, es que una persona que desea renunciar debe informar de esa decisión con al menos 15 días de anticipación, para poder conseguir y capacitar a alguien más. No obstante, esta situación no siempre se cumple, derivado de las tensiones finales entre empleado y empleador.

Sobre su capacitación, realmente no hubo un proceso como tal, únicamente se le explicó lo que tenía que hacer y con el paso del tiempo ella fue aprendiendo

las actividades de la empresa “sobre la marcha”, práctica común en las PyMEs, donde se utiliza a otros colaboradores más capacitados para cumplir con este fin. Ajustándose a estas medidas, ella refiere haber capacitado a otros, explicando el funcionamiento de la empresa y para qué sirve todo lo que hace el Departamento de Contabilidad.

Dicha empleada considera que sus principales talentos son la resolución de problemas de la forma más rápida posible, y la elección de materiales informativos relacionados con la empresa para mantenerse actualizada. Piensa que la empresa reconoce sus talentos debido a que con el paso del tiempo se le han asignado más responsabilidades.

Por otra parte, a su juicio desde el inicio del proceso de reclutamiento se deben realizar pruebas donde uno ubique cuáles son los talentos de los posibles colaboradores, para ser aprovechadas en las actividades de la compañía.

Alrededor de la evaluación, la persona encargada de la evaluación en el despacho es el jefe directo de cada colaborador, quien va observando las aptitudes y las actitudes de sus colaboradores ante las tareas asignadas. Debe resaltarse que la evaluación del jefe directo puede ser tendenciosa, dependiendo de la relación que establezca con sus colaboradores; lamentablemente lo que pueden provocar este tipo de evaluaciones es que el jefe directo impida el desarrollo de candidatos potencialmente peligrosos para derrocarlo.

2do análisis de entrevista

Se realizó la entrevista a un joven de 33 años de edad, quien lleva 10 años colaborando para el despacho contable. La entrevista se llevó a cabo el día 27 de julio de 2016.

Se enteró de la vacante a través de los anuncios pegados en su universidad; hizo una llamada, le dieron la cita y acudió inmediatamente. Él llegó a la empresa por la necesidad de adquirir experiencia, ya que en esa época todavía se encontraba en la Universidad, además de que, como muchos jóvenes, requería de algunos ingresos para costear sus pasajes, comidas, etc. Este sistema se ha modernizado, pues ahora las vacantes se ofrecen directamente en portales de Internet.

La persona responsable del proceso de contratación, en su caso, fue el gerente del área, ya que era él quien necesitaba a un colaborador con cualidades específicas. Su desempeño como jefe, comenta el entrevistado, no era muy bueno, siendo el reflejo del departamento que manejaba. De manera llamativa, él indica que no realizó ninguna prueba, pues para su contratación solo fue necesaria la entrevista con el gerente, la cual duró 40 minutos y se enfocó en sus inquietudes personales. De hecho, no sabe bien cuáles fueron los criterios de selección de personal que utilizó el despacho en su caso, pues únicamente al finalizar la entrevista se le dijo que había cubierto bien el perfil. Al respecto comenta que, hoy en día, las cosas ya son diferentes, pues el proceso es más definido, ya que se realiza una entrevista con el supervisor, quien les aplica a los candidatos un pequeño examen de conocimientos; una vez que este encargado considera que el candidato cuenta con la experiencia necesaria para cubrir el puesto, se lo informa al gerente del área, para una segunda entrevista, el cual decide si se contrata al personal adecuado.

Con respecto a su contratación, el entrevistado no recuerda cuáles fueron los términos de su primer contrato. Es más, ni siquiera recuerda haber firmado ningún contrato, pues sus jefes solo le hablaron del horario y del sueldo que iba a percibir. Con el tiempo le hicieron firmar un contrato de confidencialidad, por lo cual desconoce si fue por un trato especial o era parte de los criterios de la empresa. El único incentivo que le dieron en ese momento fue que el Despacho era flexible en cuanto al horario y como él estudiaba, fue un gran aliciente. Otro estímulo fue que le ofrecieron un sueldo superior al de sus compañeros de trabajo, debido a que cursaba una carrera profesional. Actualmente se siguen ofreciendo los mismos incentivos (flexibilidad en el horario y sueldos más altos para el más capacitado), lo que muestra poca creatividad en la empresa.

En lo conducente al proceso de capacitación, en su caso fue impartido por su supervisor y solo duraba un lapso de quince días, en los que éste se sentaba con sus subalternos y les iba explicando todo el proceso que se llevaba a cabo por la prestación de los servicios. Cuando el supervisor notaba que algún colaborador ya era apto para realizar las tareas que se esperaba de ellos, les permitía que lo realizaran por su cuenta. Esto ha cambiado en los últimos años, ya que la capacitación ahora es semanal, aunque la práctica de tener al lado constantemente a un supervisor no varía.

Actualmente, al entrevistado le ha tocado participar en la capacitación del personal por tener el cargo de supervisor en primera instancia. Por eso, ahora el más consciente de las necesidades de un miembro de nuevo ingreso, por lo cual le brinda toda la confianza a la gente nueva, contestando sus dudas y explicándoles todos los procesos, lo cual hace menos complicado el trabajo para todos.

Sobre sus talentos, el entrevistado menciona a la responsabilidad, la paciencia para resolver ciertos problemas que surgen y la habilidad profesional para sacar adelante diversos retos profesionales. Afirma sentirse valorado por su jefe inmediato por la forma cómo lo trata y los incentivos económicos que se le han ido dando.

Tocando el tema de la evaluación, el colaborador comentó que hoy en día no existe un departamento o una persona que realice las evaluaciones de desempeño, pero comenta que su jefe inmediato va evaluando la forma de trabajar de todos constantemente.

3er Análisis de entrevista

Esta entrevista se le hizo a un hombre de 46 años, quien lleva 23 años colaborando en un despacho contable. La entrevista se realizó el 29 de julio de 2016.

Su proceso de reclutamiento fue muy rápido. Uno de los socios del Despacho era su maestro, quien llegó un día a la clase mencionando que necesitaba personal de medio tiempo para trabajar en su negocio. El entrevistado se presentó a la entrevista y lo contrataron. Su proceso de selección fue simple y fue directo, sin intermediarios. Comenta que el proceso de contratación ha cambiado porque hoy en día todo es electrónico.

En su caso particular, la persona encargada de su entrevista fue la jefa del Departamento de Contabilidad, quien les inquirió a las 4 personas que habían sido reclutadas que quién se creía capaz de empezar a trabajar para el día siguiente. El entrevistado relata que él fue el único que se presentó y fue elegido inmediatamente.

Él recuerda que no se le aplicó ninguna prueba, pero supone que las pruebas en su caso ya habían sido aplicadas por el maestro a través de la solicitud de

trabajos escolares. De hecho, muchos maestros buscan contratar alumnos porque en las prácticas escolares es en donde ellos encuentran las mejores oportunidades de encontrar al mejor personal. Así, el proceso de selección fue hecho con base en la observación y a él se le eligió inmediatamente, al ser considerarlo un buen estudiante.

Este colaborador refiere que, con respecto a su contratación, en cuanto empezó a trabajar en el despacho le explicaron que le darían un contrato de prestación de servicios. En él le especificaron de forma general las prestaciones que le otorgarían, los días de vacaciones que obtendría y mencionaron que el contrato era el mismo para todos. Siendo para él una gran experiencia profesional, restó importancia a los incentivos que se le proponían.

Con respecto al proceso de capacitación, el entrevistado comentó que fue su jefa de área quien le explicó las labores las que le correspondían y las que no. Su manera personal de capacitarse se centró en buscar asesoría cuanto tenía alguna duda entre sus demás compañeros de trabajo, ya que cuando comenzó no había un departamento que ofreciera cursos de capacitación de ningún tipo. Esto ha cambiado en la actualidad, pues ahora la compañía busca capacitarlos semanalmente. Al respecto, a él no se le ha pedido capacitar a otros porque el puesto que desarrolla no lo requiere.

Esta persona resumió que sus principales talentos son ser responsable, ético, honrado y muy sincero con sus clientes. Por ello, siente que sus jefes en verdad lo valoran y reconocen su trabajo, ya que él mismo ha escuchado a sus clientes referirse bien de él ante sus superiores.

Sus comentarios en torno a la manera correcta de aprovechar el talento de otros colaboradores son motivar a que desarrollen sus talentos en bien de la empresa, así como motivarlo haciéndolo sentir a gusto realizando la actividad que se le asigna. En su opinión, la empresa debe conocer cuáles son los objetivos y metas particulares de cada trabajador.

Finalmente, sobre el proceso de evaluación, expresó que la persona encargada de evaluarlo es el Director General, su jefe inmediato, pues en la empresa no se cuenta con un área especial que realice algún tipo de evaluaciones a los colaboradores. El Director le ha mencionado en varias ocasiones cuáles son sus áreas de oportunidad, viendo en él a un candidato potencial para cubrir varios puestos debido a su gran disposición de servir a la compañía.

4.3.1.2. Restaurante Tradicional

Análisis de la primera entrevista

El 25 de Julio del 2016, se realizó una entrevista a un colaborador del Restaurante, quien al momento de la entrevista contaba con 26 años de edad, 4 años de experiencia profesional en el ramo de la Gastronomía y que actualmente tiene dos años en la empresa (la entrevista completa se incluye en el Anexo B). La entrevista inició con el tema de la búsqueda de empleo, *con el fin de poder conocer de una mejor manera a través de cuál canal de comunicación fue como este candidato se había enterado de la vacante que ofrecía La Noria, a lo que él muchacho contestó que había sido a través de la página oficial de Computrabajo, considerada una página efectiva de respuesta inmediata, a diferencia de otros buscadores de empleo. El candidato refirió haber sido contactado tras una semana de haberse postulado para esta vacante.*

Durante su reclutamiento, el candidato contó que fue entrevistada por la Directora General del Restaurante la Noria. Durante ella, se le hizo una revisión conjunta del perfil necesitado, cuestionándosele si el lugar de trabajo y sueldo que se le ofrecerían eran de su satisfacción. El colaborador narró que, una vez concluida la reunión, se le turnó con el Jefe del área para la cual trabajaría (la cocina): el Chef, quien le explicó detalladamente cuáles serían sus funciones, horario de trabajo, responsabilidades y expectativas sobre su desempeño. Posteriormente, para la contratación, se le solicitó la entrega de documentos necesarios para su contratación, iniciando con sus labores el día fijado por la empresa. Cabe decir que su primera capacitación la recibió de otros colaboradores contratados quienes conocían bien el rol de su puesto y necesitaban explicarle cómo se manejaban las cosas en el lugar.

Al preguntarle al colaborador la calidad del servicio de reclutamiento, él comentó que, en su opinión, era deficiente, debido a que la Directora General era quien llevaba a cabo el proceso de contratación, turnando al candidato directamente con el jefe de área, pero que a su consideración se requería de una persona que se dedicara al 100% al proceso de contratación y que también pudiera servir de vínculo entre el Director y el Jefe de área. Al interrogarle sobre si se había percatado de algún cambio en las políticas de contratación, el colaborador contestó que las prácticas de reclutamiento que le había tocado observar durante estos dos años de experiencia en la empresa seguían sido las mismas.

Con respecto a las pruebas que se le realizaron para ver si cumplía con los talentos requeridos, así como los requisitos que inicialmente se le habían solicitado para poder pertenecer a la misma, el candidato refirió que no hubo mayor prueba que la entrevista verbal tanto con la Directora como con el Chef. Los documentos solicitados fueron los mismos que se solicitan a cualquier colaborador en México. Cuando se le preguntó con base a qué criterios había sido seleccionado por la

empresa, el candidato refirió que simplemente lo contrataron por considerar durante la entrevista que cubría con el perfil para el puesto; sin embargo, afirmó que estos criterios han ido cambiando según las necesidades del restaurante.

Con respecto a su contratación, el colaborador manifestó que solamente se le habían dado a conocer el monto del sueldo, su horario de trabajo, duración del contrato y personas con las que tendría que trabajar. En torno a los incentivos que se le habían ofrecido si desempeñaba con rectitud y profesionalismo su trabajo, él manifestó que se le había prometido un aumento de sueldo y crecimiento laboral, pero que al tiempo de labor que ya contaba con dos años no había visto cumplir ninguna de estas dos promesas.

Al respecto de la capacitación, el colaborador comentó que, más allá de lo que le explicaron en un inicio sus compañeros de trabajo, él había aprendido “sobre la marcha” a saber lo que se esperaba de él, llegando a conocer el sistema de trabajo por el que se regía el restaurante a través de la formulación de preguntas. Cuando se le cuestionó si habían cambiado las políticas de la empresa en este respecto desde su contratación, él señaló que había “mejorado un poco y que ahora se esmeran en que el candidato conozca primero cuál será su lugar de trabajo, explicándole sus funciones específicas”. Sin embargo, comentó que no ha participado en la capacitación de nuevos colaboradores en su área.

Al tocar el tema de sus talentos especiales que son valorados en su labor dentro del restaurante, el estimó que son “aprender fácilmente, tomar la iniciativa y ser sociable”. En cuanto a lo que implica tomar la iniciativa dentro del restaurante, considera que es un factor de riesgo, ya que se genera fricciones, abuso en la carga de trabajo sobre los colaboradores acomedidos y malestar por parte del personal que, al percatarse de la situación, decide mejor no participar.

En cuanto a la contribución al desarrollo de sus talentos, el colaborador mencionó, sin dudarlo, que la definición de roles de trabajo debería de ser lo principal, ya que, conociendo las funciones de cada puesto, podría establecerse que colaborador es el mejor para cada actividad, con el fin de poder gozar de ascensos y mejores sueldos con base en sus habilidades. También sugirió tomar más en cuenta al personal en cuanto a sus opiniones sobre la manera más adecuada de realizar sus actividades, ya que es notorio que muchas veces no se les considera.

Sobre el proceso de evaluación, el colaborador refirió que la función de evaluar a los colaboradores estaba a cargo de la Directora General, quien lo hace mensualmente; además, indicó que no le había tocado evaluar personalmente a ningún colaborador. Otro aspecto que puntualizó es que la evaluación dependía de cada área de trabajo. En la cocina, se realiza a partir de los distintivos que maneja el restaurante, reconociendo actitudes como la creatividad al ofrecer los platillos de la carta o las bebidas de la barra, así como el servicio para generar mejores ventas.

Análisis de la 2da entrevista

Ésta fue realizada a una mujer de 28 años de edad, que labora cuenta con 4 años de experiencia profesional, dos de ellos laborando en esta empresa. La entrevista fue realizada el día 25 de julio del 2016.

Inicialmente se le preguntó cómo había llegado a trabajar en la empresa, a lo que ella respondió que le había informado sobre la vacante un empleado de esta misma empresa, por lo que el proceso de reclutamiento para ella había sido bastante sencillo debido a que en su caso solamente había sido entrevistada por la Directora de la empresa, su jefa inmediata. Por lo que sabía, no ha cambiado dicho procedimiento desde su ingreso.

Hizo la observación del buen trabajo que desempeña la Directora en cuanto al proceso de reclutamiento, pero comentó, por otro lado, que hacía mucha falta contar con un departamento de Recursos Humanos, el cual permitiera seleccionar al personal de una manera más enfocada en las necesidades reales de cada Departamento.

Sobre su selección para el puesto, ella expresó que no se había realizado ningún tipo de prueba práctica, táctica o psicométrica; y que solo se le había solicitado la entrega de documentación general y contar con el título de contadora para darle el puesto.

Con respecto a los términos en que se le había dado su primer contrato en la compañía, ella admitió que no hubo un contrato de por medio y que solamente había firmado un aviso de privacidad, el cual les era requerido a todos los empleados de la empresa y que, por lo mismo, en un inicio no supo bien si su contratación sería temporal o definitiva.

Por otra parte, en torno a los incentivos para que se incorporara a la empresa, éstos habían sido, en un inicio, un aumento de salario y el disfrute de una comida gratis en el restaurante. También hablo de como la Directora se encargaba de mantener un clima laboral de armonía y compañerismo entre todos los empleados.

Alrededor del proceso de capacitación, señaló, de manera interesante, que en su área dicho proceso se abordaba bajo la estricta supervisión de la titular del Departamento de Contabilidad. Aunado a ello, expuso que el proceso para conocer

los procedimientos en su área no había variado desde su llegada. También reconoció no haber participado en la capacitación de nuevos empleados.

Al hablar del desarrollo de sus talentos, ella explicó que algunos de ellos eran: buena capacidad de síntesis, gran sentido del compromiso y suficientes conocimientos contables, los cuales había utilizado en el desempeño de su trabajo, pero que por lo general no había un incentivo por parte de la empresa para incentivarlas en sus actividades. Ella reconoció haber hecho uso de sus mejores habilidades sin que hubiera de por medio recompensa alguna, ni en salario, ni en gratificaciones verbales.

En este sentido, tocando el tema del desarrollo de los talentos, para ella lo primero que habría que hacer era identificar los talentos de cada uno de los empleados del restaurante para notar si la selección de personal efectuada estaba verdaderamente basada en las necesidades específicas de la empresa.

Meditando en la mejor manera de llevar a una empresa al éxito, la entrevistada planteó que, una vez que las personas que laboran dentro de la empresa empiezan a identificar el talento de cada compañero, es necesario involucrar y comprometer a todos los trabajadores para compartir el mejor de sus talentos en pro de la empresa, maximizando su rendimiento. Para lograrlo, ella valoró como indispensable inculcar la filosofía de la empresa en cada uno de ellos, crear un buen ambiente de trabajo y establecer un sistema de motivación e incentivos entre los empleados; ya que cuando un empleado siente que sus talentos son altamente apreciados por sus contratantes y compañeros de trabajo, denota una mayor confianza en sí mismo y transmite alegría al saber que sus talentos son notados por los demás.

En este sentido, el ambiente de los restaurantes es común notar al mesero cansado, al mesero motivado, al divertido, a aquel que siempre se esfuerza en hacerse presente frente al cliente. Esto sucede cuando cada cual se enfoca en ser él mismo, comentó la empleada de manera extendida, “si ser uno mismo representa el reflejo del positivismo, la actitud orientada hacia el servicio, y la satisfacción de lo que se realiza, el resultado siempre será bueno”.

En torno a la evaluación, ella refirió que lo hace la contadora, y no un psicólogo o algún especialista en gestión de personal dentro del Departamento de Recursos Humanos, haciéndolo a través de los resultados entregados mensualmente por las diferentes áreas. Así, considera que es necesario contar con un buen método de evaluación, el cual permita descubrir las necesidades de formación o capacitación de otros empleados, fundamentar en cuáles de los casos deberían darse las promociones de cargos o los ascensos a puestos importantes, y modificar salariales en base a las competencias de cada cual. Los factores que ella sugiere deben ser evaluados son:

- Buena comunicación: expresión oral y escrita
- La constancia
- El dinamismo: velocidad en la ejecución de tareas
- La calidad del trabajo: precisión, garantías y presentación del trabajo
- La entrega: disponibilidad y dedicación
- La puntualidad
- El volumen de trabajo
- El trabajo en equipo
- La organización y planificación en sus tareas
- Superación que se ha alcanzado en un tiempo record

3er análisis de entrevistas

Se realizó a una empleada de 31 años que cuenta ya con 10 años de experiencia profesional laborando en el área de la gastronomía, de los cuales 8 han sido en esta empresa. La fecha en que se realizó la entrevista fue el día 25 de Julio de 2016.

Sobre como encontró la oferta de trabajo, ella refirió haberlo hecho a través de la página de internet “Computrabajo”, a donde mandó su CV; posteriormente se pusieron en contacto con ella, programaron una cita y la entrevistó la Contadora General.

Los puntos que se tocaron durante la breve entrevista fueron algunas de las acciones que ella debía llevar a cabo, y la especificación de su horario y salario, entre otros puntos. Además, relata que fue en esa misma tarde, durante la entrevista, cuando se le dio el visto bueno y la aceptaron para ser parte del equipo, previa solicitud de sus documentos básicos con los que integrarían su expediente laboral. En su caso no se le pidieron referencias personales ni de otros trabajos.

En lo concerniente a si ha habido cambios en el procedimiento de reclutamiento, ella comentó que prácticamente no, pues las vacantes se siguen anunciando en Computrabajo, aunque ahora se piden algunas recomendaciones.

Sobre su capacitación, ella refirió que nunca se le dio un curso de inducción básico, sino que fue aprendiendo del funcionamiento del restaurante y sus actividades sobre la marcha. En la actualidad, explicó que se da una plática regular de inducción al mes, donde se les explica a los nuevos elementos los datos generales de la empresa para conocer más acerca de sus operaciones.

La entrevistada afirmó que se han dado avances significativos, como la creación del puesto de RH, también considerada “Asistente de Dirección”, aunque todavía no tiene la preparación relacionada con el puesto de RH, sino que se ha ido formando improvisadamente en las actividades del restaurante.

En su proceso de entrenamiento personal, ella fue dirigida por la Directora General, quien trabaja de manera directa con ella, así como por su compañera de oficina. Ambas personas fueron quienes la guiaron para tener un panorama general de la empresa, aunque la mayoría de su aprendizaje se dio modo práctico e informal.

Con respecto a su selección o pruebas para su ingreso, ella comentó no haber realizado ninguna prueba más allá de la entrevista y la mera entrega de documentos generales. Ella considera que fue seleccionada con base a su preparación académica, ya que era recién egresada de la universidad y durante sus estudios había adquirido alguna experiencia trabajando en un despacho contable.

En torno al reclutamiento, narró no haber firmado ningún contrato, pues fue de manera general como se le indicó cuanto ganaría y las prestaciones a las que sería acreedora. Acerca de los incentivos, dice que al inicio no hubo ninguno, pero que con el paso del tiempo la empresa le ha ayudado, otorgándole un apoyo en tiempo y recursos para poder estudiar y capacitarse, lo que llegó a ser posible por los buenos resultados en el cumplimiento de sus objetivos; además, se le han otorgado bonos y dentro del organigrama aspira a posicionarse en el puesto de contadora.

Ella relató que, en su caso particular, las capacitaciones en su mayoría han corrido por su cuenta, ya que como el restaurante está afiliado a una Cámara Nacional de la Industria Restaurantera (CANIRAC), quien ofrece cursos para el personal de los restaurantes afiliados a ella, por lo que la entrevistada comenta que ha tenido la oportunidad de participar en varios. Apuntó que la empresa imparte diversas capacitaciones, aunque por el momento solo son para el área operativa (personal de cocina, capitanes, meseros, ayudantes de meseros, barman, etc.).

Sobresalientemente, la entrevistada contó que ha participado en la capacitación de otros empleados, por lo que se siente atraída hacia el área de Gestión de Talento Humano, razón por la cual actualmente apoya al encargado del área de RH en los cursos de inducción, y se pone a disposición de los colaboradores de nuevo ingresos para poder ayudarlos ante cualquier duda. De tal forma, dentro del Departamento de Contabilidad capacita a algunos colaboradores que tiene a su cargo, explicándoles paso a paso las acciones en proceso de la codificación de la contabilidad, así como la revisión de cortes generales de caja, efectivos, de una manera muy práctica. Concerniente a esto último, relató que ciertas personas son altamente competitivas, lo que pone en jaque o siembra duda aun en los mejores elementos de cualquier compañía. Sin embargo, una buena práctica de la empresa hacia este tipo de elementos que puedan sentir sus puestos amenazados, es la lealtad empresarial, que en muy pocos casos se ejerce para lograr que verdaderamente los empleados se pongan la camiseta de la empresa.

La entrevistada reconoció que sus mayores talentos son la iniciativa, así como ser muy conciliadora y práctica en la resolución de conflictos. Muy pocas personas saben que sus talentos han sido reconocidos por su directora general, con el fin de no desatar envidias; sin embargo, este apoyo ha permitido su crecimiento personal y profesional. A su parecer, la empresa debe aplicar pruebas para ayudar al colaborador a identificar sus talentos, ya que algunos de ellos los desconocen por

completo; una vez identificados, se podrían implementar acciones para desarrollarlos y encausarlos en beneficio de su vida personal y de la empresa.

Abordando el proceso de evaluación de los trabajadores, mencionó que la persona encargada de evaluarla es su jefa directa, la Directora General, por medio de los resultados en tareas encomendadas, pero que piensa que no existe un parámetro claramente definido ni documentado para cada área en cuanto a su calificación.

4.3.2. Revisión de las problemáticas en la gestión de empleados

Despacho contable. Debido al reclutamiento poco selectivo y la falta de normalización de los procesos de gestión de empleados, se han presentado los siguientes casos dentro de esta compañía:

Caso 1. Auxiliar contable sin experiencia

Hace algunos meses se requería una vacante con experiencia para tareas contables especializadas, pero como no se tienen muchas formas para reclutar candidatos (pues la única manera es a través de la bolsa de trabajo de la BUAP y de otras universidades), los candidatos son limitados. De hecho, se cubrió la vacante gracias a un colaborador, quien se encargó de publicar está vacante en la página de Facebook de la BUAP. Desafortunadamente, la persona fue contratada aun sin cubrir con el perfil ni tener la experiencia solicitada para el puesto, debido a que el único que examen que el despacho aplica no ayuda a conocer cómo se encuentra la persona que se desea contratar en cuanto a conocimientos y otras habilidades de contabilidad.

Caso 2. Colaboradora de auditoría no asegurada

Anteriormente, los colaboradores no firmaban ningún tipo de contrato de prestación de servicios y no se enteraban de los días en los cuales les correspondía descansar, las prestaciones a las cuales tenían derecho y cómo éstas les beneficiaban en cuanto a días de vacaciones, etc. A partir de esta práctica, un problema que surgió fue que en el Departamento de Auditoría se contrató a una colaboradora de medio tiempo, la cual aún era estudiante y, por ende, al ser contratada como becaria, no estaba asegurada ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS). Desgraciadamente, la colaboradora tuvo un accidente al salir justamente del Despacho, por lo que fue llevada al IMSS. Esta chica argumentó que tenía seguro por parte de la universidad y no hubo ningún problema, pero la Gerente de Administración comprendió la magnitud del problema, pues al momento de contratarla no indagó si ella se encontraba afiliada al seguro por parte de la universidad. De no ser así, el Despacho hubiera estado obligado a proporcionarle esa seguridad y cubrir sus gastos médicos enteramente.

Caso 3. Colaborador contable no capacitado

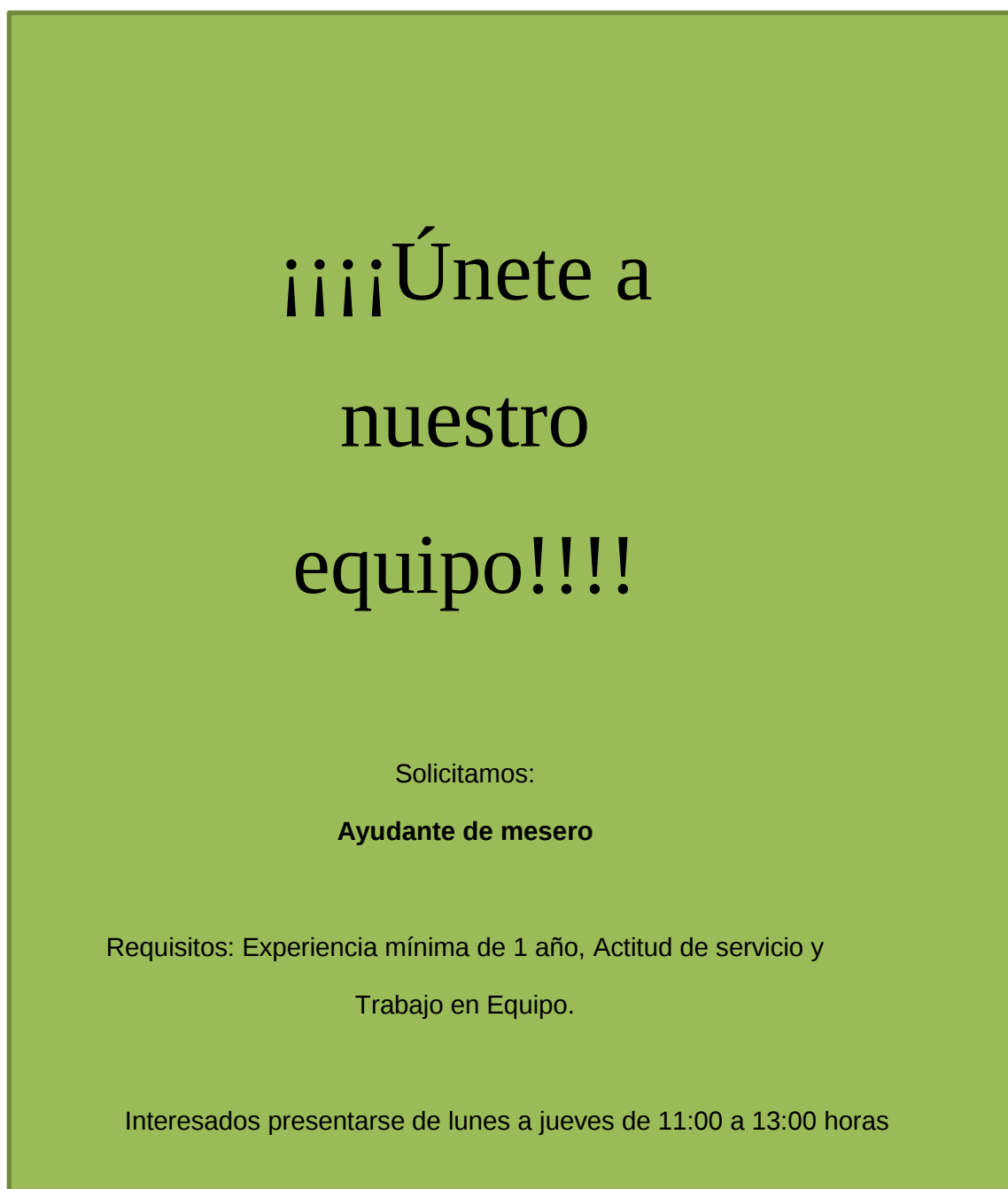
Cuando los colaboradores ingresan al despacho no reciben una capacitación formal, puesto que es el supervisor quien en muchas ocasiones se encarga de darles un breve adiestramiento en sus actividades. Sin embargo, al colaborador dicha capacitación no los prepara más que en un 30% de sus tareas, por lo cual el colaborador debe prepararse por sí solo, en la experiencia directa, para aprender a elaborar sus papeles de trabajo, la determinación de impuestos y otras actividades que se realizan en el Despacho.

Esto conlleva que, en muchas ocasiones el colaborador invierta más tiempo de lo normal al realizar sus tareas asignadas, debido a que regularmente no conoce cómo deben realizarse los procesos de trabajo.

Desprendiéndose de estas circunstancias ocurrió que un colaborador de medio tiempo no fue capacitado debidamente ni en tiempo ni en forma, por lo cual cada mes seguía cometiendo errores en el llenado de los papeles contables y, en muchas ocasiones, eran los mismos, repitiéndose mes con mes. Aunque la mayoría de las veces se realizan las mismas actividades en el Despacho, al no tener la capacitación adecuada, este empleado realmente nunca entendió el proceso de trabajo que debía llevar a cabo, ya que los papeles de trabajo que se le encargaban eran muy fáciles de entender, pero como no le fueron explicados desde un inicio, darles seguimiento se le fue complicando con el paso del tiempo.

Restaurante tradicional. En esta empresa el tipo de anuncio de reclutamiento es el siguiente:

Figura 4.1. Anuncio usado para reclutamiento de meseros.



Fuente: Restaurante Tradicional (2016).

Generalmente, las condiciones de reclutamiento son muy sencillas y casi nulos los requisitos de ingreso. Esto ha derivado en una ineficiente selección de personal, con las consecuentes repercusiones sobre procesos no normalizados ni optimizados, como la contratación, la capacitación (para el trabajo y para el desarrollo de talentos) y la evaluación. Como muestra de ello, enseguida se describen algunos casos reales que se han presentado en el restaurante en el período 2009-2016.

Caso 1: Almacenista sin experiencia

La vacante de “Encargado de almacén” fue cubierta por una persona recomendada por otro empleado. Por ello, no importó que no tuviera ninguna experiencia, ni grado académico afín al puesto, así como un desconocimiento de los estándares del distintivo H. Sin embargo, se le dio la oportunidad con el antecedente de ser una persona trabajadora y de mucha confianza.

Con el paso de las semanas, cuando se realizaron inventarios, otros empleados comenzaron a detectar mucho producto rezagado y caducado, ya que dicho almacenista no aplicaba el método PEPS (Primeras Entradas, Primeras Salidas). Esto provocó un stock elevado, ya que esta persona no tenía un orden en los pedidos.

Por otra parte, el área de barra se empezó a quejar porque las etiquetas de vinos y licores que les surtían estaban mal; por ejemplo, el tipo de vino no era el que se maneja en carta, etc. Esto les retrasaba en el servicio y llegaba a causar problemas con el comensal. Además de estos reclamos, el área de cocina también tenía problemas, debido a que había alimentos en que no se aplicaban ciertas

especificaciones para su conservación; por ejemplo, los mariscos debían llegar congelados y a cierta temperatura, ya que de no ser así perdían sus propiedades y podían descomponerse en poco tiempo.

Se le envió al almacenista a una capacitación sobre el Distintivo H⁵; sin embargo, aunque la persona si es trabajadora, no tiene la disposición para aprender cosas nuevas, por lo que no se han eliminado por completo esos problemas. Tal circunstancia ha redundado en que se le restaron puntos a la calificación que obtuvo el Restaurante, debido a que este almacenista contestó casi todo mal en las preguntas que se le realizaron, debido a su poco interés y falta de preparación.

Caso 2: Ayudante de cocina sin contrato

Debido a que la empresa no cuenta con un contrato laboral en forma, la empresa se encuentra a expuesta a demandas. Normalmente, al ser despedido, el empleado debe firma su renuncia voluntaria para ser finiquitado conforme a la ley. Por estas circunstancias, en alguna ocasión un empleado de cocina se dirigió a la Junta de Conciliación y Arbitraje de Puebla a levantar una demanda contra el Restaurante, argumentando que se le había corrido y no se le liquidó, por lo que la Dirección Administrativa tuvo que llegar a un acuerdo con el ex empleado y no paso a mayores.

Caso 3: Meseros que no desean capacitación

La compañía suele enviar a capacitación a los meseros a las empresas proveedoras para que conozcan las marcas y las características de los vinos, de

⁵ El **Distintivo H** es el reconocimiento que otorga la Secretaria de Turismo, avalado por la Secretaria de Salud, a los establecimientos fijos de alimentos y bebidas, por cumplir con los estándares de Higiene y Calidad que marca la Norma Mexicana (SECTUR, 2016).

manera que puedan recomendarlos a los comensales; también se les inscribe en cursos para cumplir con las especificaciones de los distintivos y certificados restaurantes más reconocidos. No obstante, a algunos de estos empleados no les interesa capacitarse, aun cuando en el caso de las certificaciones los cursos son obligatorios, por lo cual varios meseros llegan tarde o no asisten, ya que consideran que dicha preparación “es una pérdida de tiempo”, o simplemente muestran apatía por estos procesos. Debido a esta carencia de adiestramiento, varios meseros han cometido errores en la atención al cliente, lo cual ha causado problemas con los comensales; además, algunos no se toman en serio el trabajo y consumen alcohol en horas de servicio.

Caso 4: Personal de atención al cliente que no habla inglés

Muchos de los comensales del restaurante son turistas extranjeros, que en su mayoría no hablan nada de español. Lamentablemente, en la actualidad el restaurante solo cuenta con un mesero que habla inglés, además de que ni los jefes de piso ni las hostess dominan este idioma. Esto ha dificultado ofrecer servicios de calidad al comensal foráneo, disminuyendo la clientela en este sector.

4.4 DIAGNOSTICO

Concerniente a ello, los problemas que se deben atacar en el Despacho Contable son:

1. Reclutamiento de personas sin experiencia y que no cubren los requisitos requeridos.
2. Falta de perfiles de puestos correctamente establecidos para seleccionar a los candidatos con base en sus talentos.

3. Carencia de instrumentos desarrollados y específicos para la selección de candidatos.
4. Ausencia de manuales y procesos de capacitación laboral para el personal de nuevo ingreso.
5. Desorganización en el organigrama, lo que provoca que los nuevos empleados no identifiquen quien puede capacitarlos.
6. Contrato de trabajo sin suficientes incentivos y prestaciones, sobre todo para los becarios y empleados de medio tiempo.
7. Falta de factores motivadores que lleven a los trabajadores a consolidar su trayectoria profesional en el Despacho.
8. Desaprovechamiento de los talentos de los colaboradores, ya que éstos no son reconocidos ni valorados, por lo que tampoco pueden ser aplicados en favor de la compañía.
9. Ausencia de un proceso de evaluación normalizado y estandarizado, el cual permita promover a los mejores empleados.
10. Comunicación limitada entre gerentes, supervisores y colaboradores, debido a limitaciones de tiempo, lo cual provoca confusiones y errores.

Los problemas que se deben atacar en el Restaurante Tradicional son:

1. Reclutamiento generalizado y sin establecer estándares mínimos de conocimientos y habilidades.
2. Poca atención en la revisión de requisitos y antecedentes para los puestos solicitados.
3. Falta de un contrato de trabajo bien establecido.
4. Carencia de capacitaciones oficiales para el área administrativa.
5. Poco control sobre el personal de servicio (meseros, cocineros, etc.) que asiste a capacitaciones obligatorias.
6. Ausencia de un Plan de Capacitación Integral para desarrollar los talentos de los empleados.

7. Evaluación únicamente centrada en metas de ventas para los meseros, sin considerar otros aspectos importantes (formación profesional y atención de calidad, entre otros).
8. Carencia de un área específica para evaluación del personal administrativo, pues el único que cumple con esta tarea es el Director General y muchas veces no tiene tiempo suficiente para ejecutarla.
9. No hay indicadores establecidos por escrito para evaluar a los empleados de la cocina, por lo que este proceso se lleva a cabo solo por la percepción de su trabajo por parte del chef.
10. Nulos criterios para acreditar a personas recomendadas, pues la mayoría de las veces no tienen nada afín con la vacante ofertada. Además, si la recomendación proviene de algún mando medio o superior, es difícil que sus superiores le puedan llamar la atención, ya que se lo hacen saber inmediatamente a la persona que los apoyó.
11. Errores comunes en el personal de las tres áreas por falta de capacitación, ya que ésta es improvisada e informal.
12. Fricciones entre empleados y mandos medios (jefes de área), debido a que los primeros no realizan ciertas actividades o las hacen mal. En gran parte tal problema se debe a fallas de comunicación entre estos grupos, pues los empleados argumentan que nunca se les dijo que esas actividades les correspondían y tampoco se les enseñó cómo hacerlas.

4.5. ESTADO DEL PROBLEMA

La hipótesis enunciada como:

Si se mejora el proceso de Gestión de Talento Humano, para hacer más específico el reclutamiento, mejorar la selección del personal, personalizar la contratación, preparar a los colaboradores de acuerdo a sus perfiles de talentos, capacitarlos de manera continua y evaluar la consolidación de sus talentos; las

empresas podrán cumplir con sus objetivos de acuerdo a las exigencias actuales de su entorno.

A través de la revisión general del funcionamiento de las dos empresas estudiadas, así como de las respuestas de sus empleados sobre los procesos de administración de personal, puede probarse parcialmente la hipótesis inicial del estudio , pues se demuestra que hace falta mejorar el proceso de Gestión de Talento Humano para resolver problemáticas presentes en el reclutamiento, selección, contratación, capacitación laboral, capacitación para el desarrollo de talentos y evaluación de sus trabajadores. La hipótesis fue probada parcialmente debido a que al término de este trabajo las propuestas no han sido implementadas por lo que los resultados quedan en calidad de esperados.

Tras detallar los problemas encontrados en la investigación de campo, enseguida se plantean propuesta de mejora de procesos en la gestión de empleados para cada una de estas empresas.

CAPÍTULO V

HACIA UNA

PROPUESTA PARA LA

GESTIÓN INTEGRAL DE

TALENTO HUMANO

CAPÍTULO V HACIA UNA PROPUESTA PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE TALENTO HUMANO

En este último capítulo se desarrollan las propuestas específicas para la mejora de la Gestión de Talento Humano en las dos empresas estudiadas, mismas que se apoyan en la teoría investigada y los resultados obtenidos a través de la investigación de campo.

5.1. PROPUESTA PARA EL PRIMER CASO DE ESTUDIO (DESPACHO CONTABLE)

5.1.1. Principales hallazgos que articulan las propuestas de mejora

Las carencias del Despacho Contable con respecto a la GTH son: reclutamiento generalizado y con escasos requisitos; selección de candidatos sin pruebas estandarizadas, sin indicadores claros, y con un proceso informal; perfiles de puesto sin desarrollar y un organigrama empírico; contratación con incentivos mínimos para los trabajadores; capacitación laboral irregular, sin manuales de procesos oficiales y poco seguimiento por parte de los supervisores y gerentes; capacitación para el desarrollo de talentos prácticamente inexistente; y una evaluación subjetiva, realizada de manera informal y con poca retroalimentación por los mandos directivos.

Con base al objetivo general (“Diseñar una mejora en los procesos para la Gestión Integral de Talento Humano e incluir los pasos de capacitación para el desarrollo de talentos en la empresa”), y tomando en cuenta los resultados de la investigación, se sugieren las siguientes medidas:

1era parte de la propuesta: Creación de Departamento especializado y optimización del proceso de reclutamiento

Para poder llevar a cabo un reclutamiento eficiente, se sugiere la conformación de un **Departamento de Gestión Integral de Talento Humano (DGITH)**, el cual se encargue de planificar actividades para la correcta administración del personal. Esta dependencia estaría conformada por tres personas: un psicólogo experto en Talento Humano, un especialista contable que evaluaría a los candidatos, y un administrador que diseñe estrategias para la mejora continua de los procesos que involucren a empleados.

Aunado a ello, como uno de los graves problemas que tiene esta empresa contable es comprobar que los candidatos que se presentan cuenten con la experiencia suficiente y tengan los conocimientos y las habilidades necesarias para llevar a cabo las actividades de trabajo; se sugiere inmiscuir al personal del propio despacho en este reclutamiento. Se puede implementar un programa de recomendación en el cual, si los empleados logran atraer a candidatos idóneos para los puestos, se les recompensé con gratificaciones, días libres pagados y apoyos para alimentación y transporte. Posteriormente, los nuevos empleados deberán recomendar a otros cuando se abra un puesto, repitiéndose el ciclo.

2da parte de la propuesta: Diseño y aplicación de instrumentos y criterios de selección estandarizados

Una vez conformado el DGITH, sus primeras labores serán el diseño de manuales de procesos para la gestión de los empleados, el desarrollo de perfiles de puestos y la elaboración de un organigrama optimizado para mejorar la eficiencia de la compañía. También llevará a cabo el diseño de pruebas específicas para la selección estandarizada de personal de acuerdo a las necesidades y los objetivos de la compañía. Tales instrumentos probados e indicadores estandarizados permitirán valorar los conocimientos y las habilidades de los candidatos.

En esta dirección, se propone realizar sinergias con instituciones universitarias reconocidas para el desarrollo y la comprobación de instrumentos de selección de candidatos de alta calidad, así como la participación de especialistas en temas contables que establezcan los criterios para calificar los talentos de los aspirantes.

3era parte de la propuesta: Reorganización y fortalecimiento de la capacitación a través de un Modelo Estratégico

El DGITH deberá desarrollar un Modelo Estratégico de Capacitaciones Integrales (MECI), el cual defina cada una de las etapas de adiestramiento de los empleados, así como los indicadores de dominio de su función y de eficiencia profesional. Este modelo se irá implementando paulatinamente en un plazo de dos años, hasta que los tres integrantes del DGITH se encarguen plenamente de llevarlo a cabo, sin intervención de otros departamentos.

De este modo, el DGITH fungirá como un **comité de capacitación**, conformado por personas de amplia experiencia, de manera que puedan ordenar y

fortalecer la capacitación por medio de talleres, seminarios, sesiones de retroalimentación y otras actividades que fomenten un buen clima laboral y la resolución de problemáticas entre los empleados.

4ta parte de la propuesta: Reconocimiento de los talentos y generación estrategias de seguimiento y reforzamiento

El DGITH, dentro del MECI, deberá establecer tanto un programa para la detección y el fortalecimiento de talentos, como un sistema de seguimiento en el desarrollo profesional de los empleados. A través de este sistema, este departamento generará informes personalizados sobre los colaboradores para que los supervisores y gerentes puedan tomar mejores decisiones en torno a ellos. De tal manera, los empleados podrán sentir que sus jefes reconocen y valoran sus capacidades y logros.

Con este fin, también se considera importante solicitar en las primeras etapas un estudio profesional (acreditado por empresas como Gallup), para conocer cuáles son los principales talentos que tienen los integrantes de la empresa, para que así el DGITH diseñe estrategias para consolidarlos.

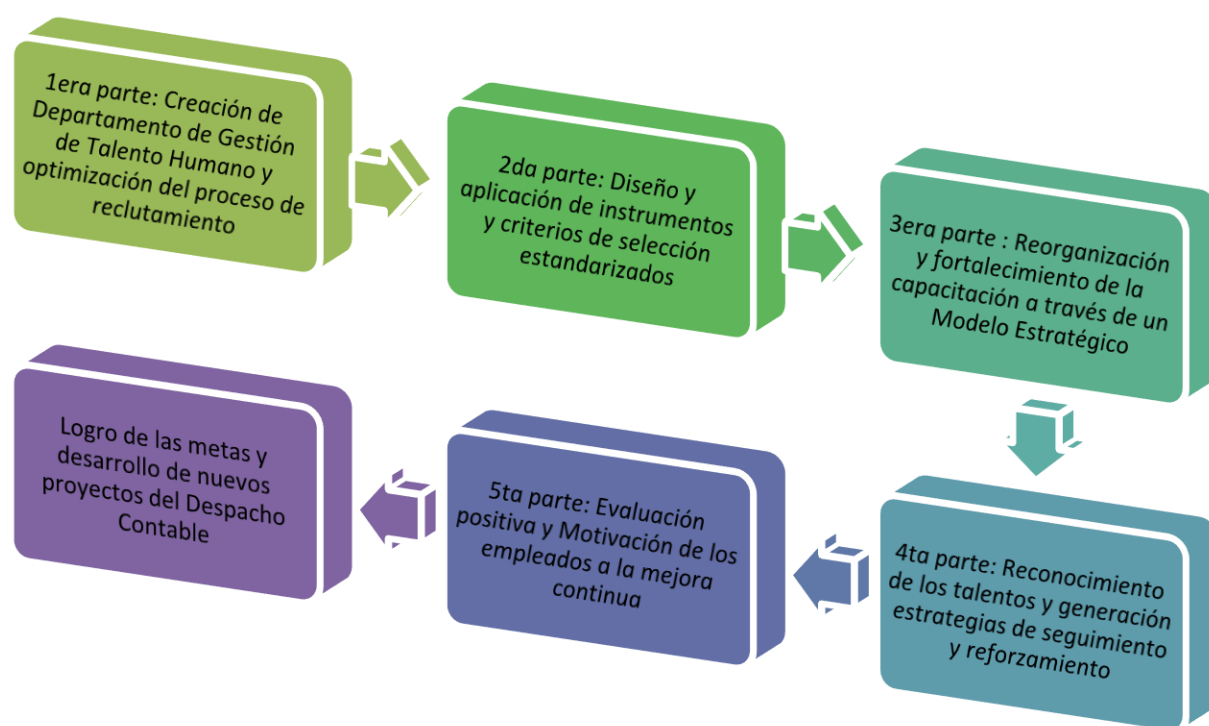
5ta parte de la propuesta: Evaluación positiva y Motivación de los empleados a la mejora continua

Una de las funciones principales del DGITH es evaluar de manera continua y normalizada a los empleados, verificando que vayan alcanzados logros laborales y personales. Para conseguirlo, realizará evaluaciones positivas, en las

cuales los que obtengan mejores resultados reciban compensaciones, apoyos y reconocimientos públicos. De esta forma, se inspirará a los empleados a participar con motivación en las evaluaciones, sacándolos de su “zona de confort”.

5.1.2. Esquemas y diagramas de las propuestas planteadas para el Despacho Contable

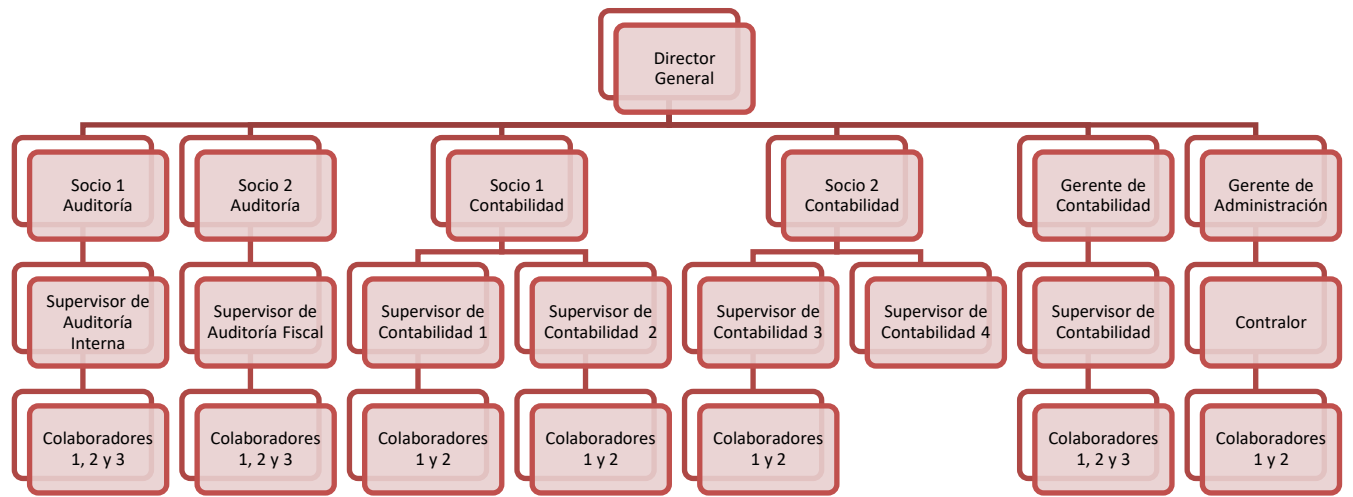
Figura 5.1. Diagrama de las etapas de la propuesta planteada para el Despacho Contable.



Fuente: Elaboración propia (2016).

Se sugiere como parte de la propuesta que por ejemplo el Departamento de gestión del talento humano considere las recomendaciones que se presentan en las figuras: 5.2, 5.3, 5.4, 5.5 y 5.6, así como la Tabla 5.1.

Figura 5.2. Organigrama sugerido al departamento de Gestión Integral de Talento Humano (DGITH)



Fuente: Elaboración propia (2016).

Tabla 5.1. Perfiles de puestos sugerido al DGITH

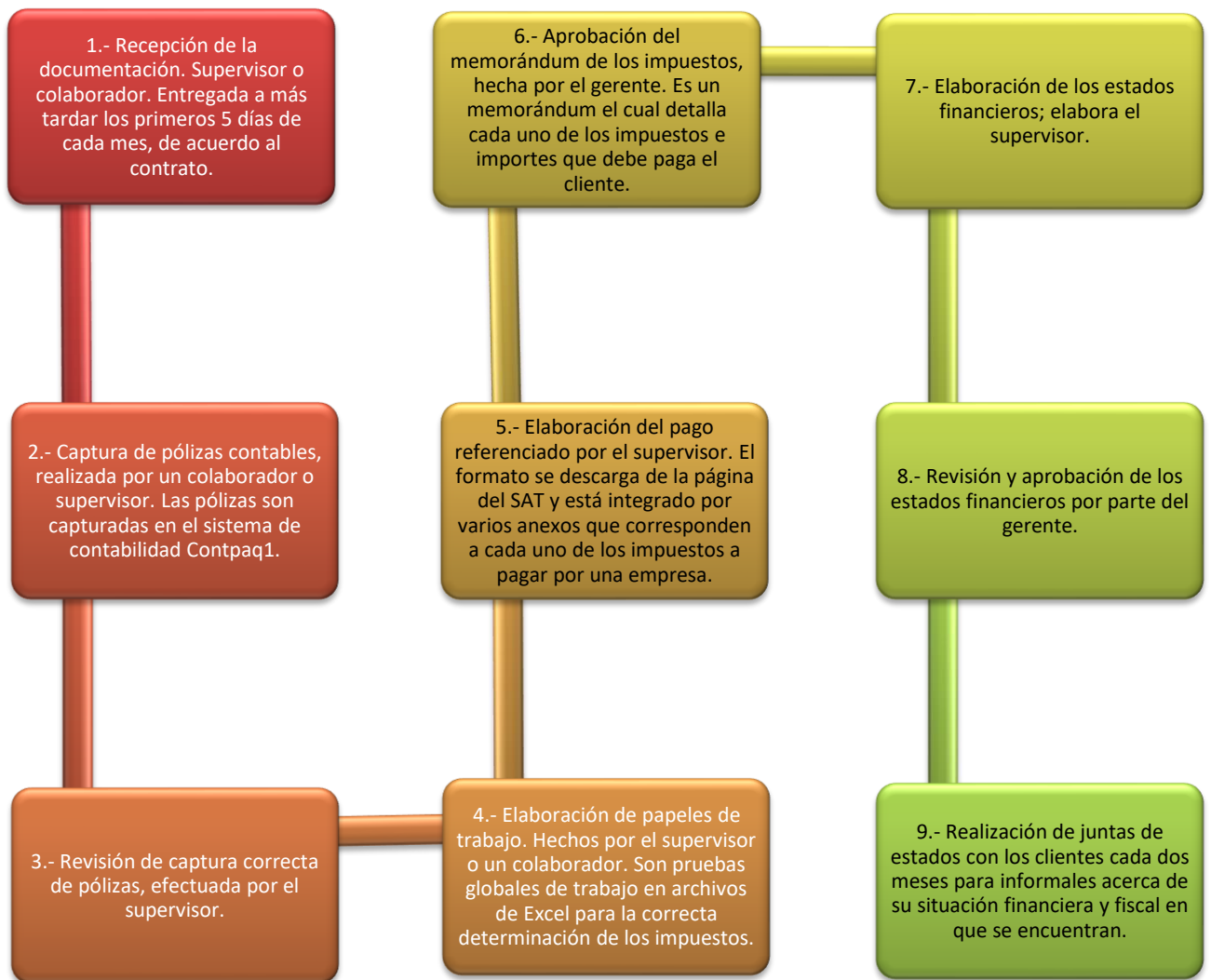
Puesto	Descripción	Requisitos	Funciones
Departamento de Contabilidad			
Gerente de Contabilidad	Responsable de la adecuada administración de los servicios contables ante los clientes.	Experiencia mínima de 5 años; contar con título profesional; disponibilidad de horario (se cuenta con hora de entrada, pero la hora de salida depende del trabajo existente); conocimientos amplios sobre contabilidad, impuestos y seguridad social; y fácil expresión de palabra.	Toma de decisiones, revisión y autorización de la determinación para el pago de los impuestos y los estados financieros, así como de todos los cálculos que solicite el cliente. Apoya al supervisor en sus dudas; firma de estados financieros; dar respuesta a las dudas y aclaraciones del cliente; realizar trámites ante el SAT, Finanzas, IMSS, INFONAVIT.
Supervisor de contabilidad	Encargado de coordinar y verificar a los colaboradores cumplan con las tareas asignadas.	Experiencia mínima de 2 años; con o sin título profesional; disponibilidad de horario; conocimientos sobre contabilidad, impuestos y seguridad social.	Coordinar personal a su cargo, revisión de captura de las pólizas contables, elaboración de los papeles de trabajo para la determinación de impuestos, así como de los estados financieros, aunque no los firma. Registran los movimientos en el portal del IMSS, y realizar trámites ante SAT, Finanzas, IMSS, INFONAVIT.
Colaborador auxiliar de contabilidad	Empleado que cumple con las actividades contables	Con o sin experiencia; con o sin título profesional; estudiantes de licenciatura; conocimientos sobre contabilidad, impuestos y seguridad social.	Captura de pólizas contables; elaboración de algunos papeles de trabajo para la determinación de los impuestos; archivo de la documentación en los recopiladores; sacar copias y escanear documentos; y realizar trámites ante SAT, Finanzas, IMSS, INFONAVIT.

Puesto	Descripción	Requisitos	Funciones
Departamento de Auditoría (Control Interno)			
Gerente de auditoría	Responsable de administrar al personal y atender a los clientes	Experiencia mínima de 8 años, contar con título profesional, encontrarse activo en el registro del Instituto de Contadores Públicos, disponibilidad de horario, conocimientos amplios sobre control interno, auditoría financiera y fiscal, fácil expresión de palabra.	Toma de decisiones y firma de estados financieros. Revisar y aprobar los reportes finales de las revisiones; apoyar en resolver las dudas del supervisor; y tener el trato directo con el cliente para dar respuesta a las observaciones detectadas.
Supervisor de auditoría	Encargado de coordinar y vigilar a los colaboradores de contabilidad	Experiencia mínima de 2 años, con o sin título profesional, disponibilidad de horario, conocimientos sobre control interno, auditoría financiera y fiscal.	Coordinar personal a su cargo, no firma estados financieros; definición de objetivos; revisión de los avances y resultados obtenidos, análisis de los resultados; evaluación del cumplimiento operativo, financiero y de leyes y obligaciones; realización, revisión y presentación de reportes.
Colaborador Auxiliar de contabilidad	Empleado que lleva a cabo las tareas de contabilidad relacionadas con auditorías	Con o sin experiencia; con o sin título profesional; estudiantes de licenciatura; conocimientos sobre control interno, auditoría financiera y fiscal.	Elaboración de programas de trabajo, Informes Mensuales o Bimestrales. (Power Point y Word), y manuales de los procesos. Búsqueda e Investigación de las mejores prácticas. Entrevistas con el personal de las empresas para el conocimiento de los procesos: obtención de la evidencia necesaria del proceso; y solicitud de papeles de trabajo e información de la empresa.

DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA FINANCIERA			
Supervisor de auditoría	Encargado de coordinar los procesos de auditoría financiera y vigilar a los colaboradores de contabilidad	Experiencia mínima de 2 años, con o sin título profesional, disponibilidad de horario, conocimientos sobre control interno, auditoría financiera y fiscal.	Solicitud de información preliminar a las empresas; solicitud de entrevista con el Contador responsable de la información para platicar la mecánica de trabajo y del desarrollo de la Auditoría, canales de comunicación, etc., revisión, validación y determinación de diferencias de todas las pruebas globales de impuestos. Análisis y validación del cierre Fiscal de la empresa, con determinación del Ajuste Anual por inflación (revisando papeles de trabajo para su cálculo), estado de Resultados contable, Estado de resultados Fiscal, PTU, conciliación contable-fiscal. Dar seguimiento por correo o telefónicamente a los puntos reportados a la empresa para su solución y modificación. Elaboración de carta de observaciones para entregarla junto con los Financieros a la empresa, exponiendo todas las recomendaciones, sugerencias y puntos detectados durante el trabajo, tanto los resueltos como los pendientes.
Auxiliar de contabilidad	Empleado que lleva a cabo las tareas de contabilidad relacionadas con auditorías financieras	Con o sin experiencia; con o sin título profesional; estudiantes de licenciatura; conocimientos sobre control interno, auditoría financiera y fiscal.	Revisar los papeles de trabajo proporcionados por la empresa. Concilian declaraciones presentadas por la empresa con los papeles de trabajo; y sacar copias para armar el expediente del cliente.

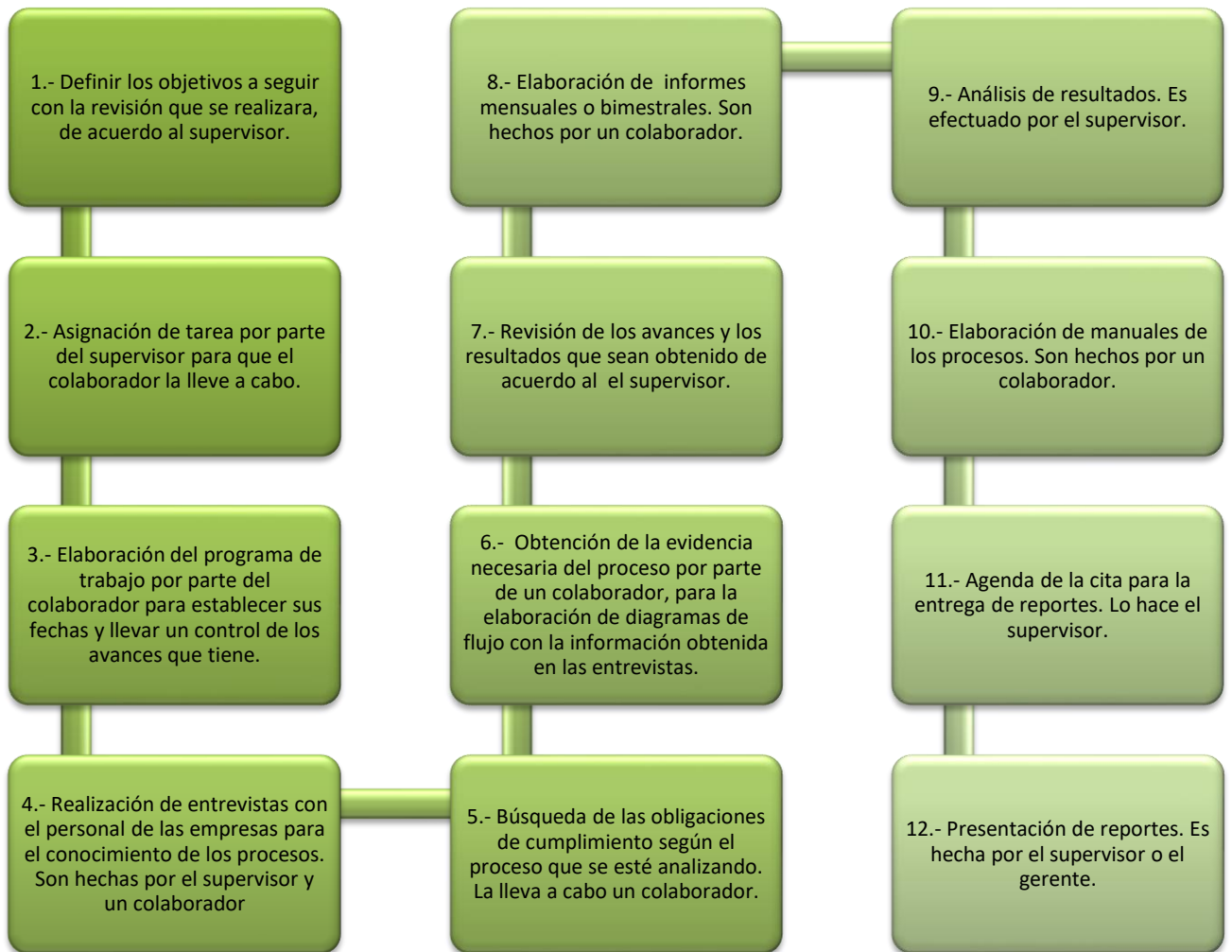
Fuente: Elaboración propia (2016)

Figura 5.3. Proceso de trabajo del Departamento de Contabilidad sugerido al DGITH



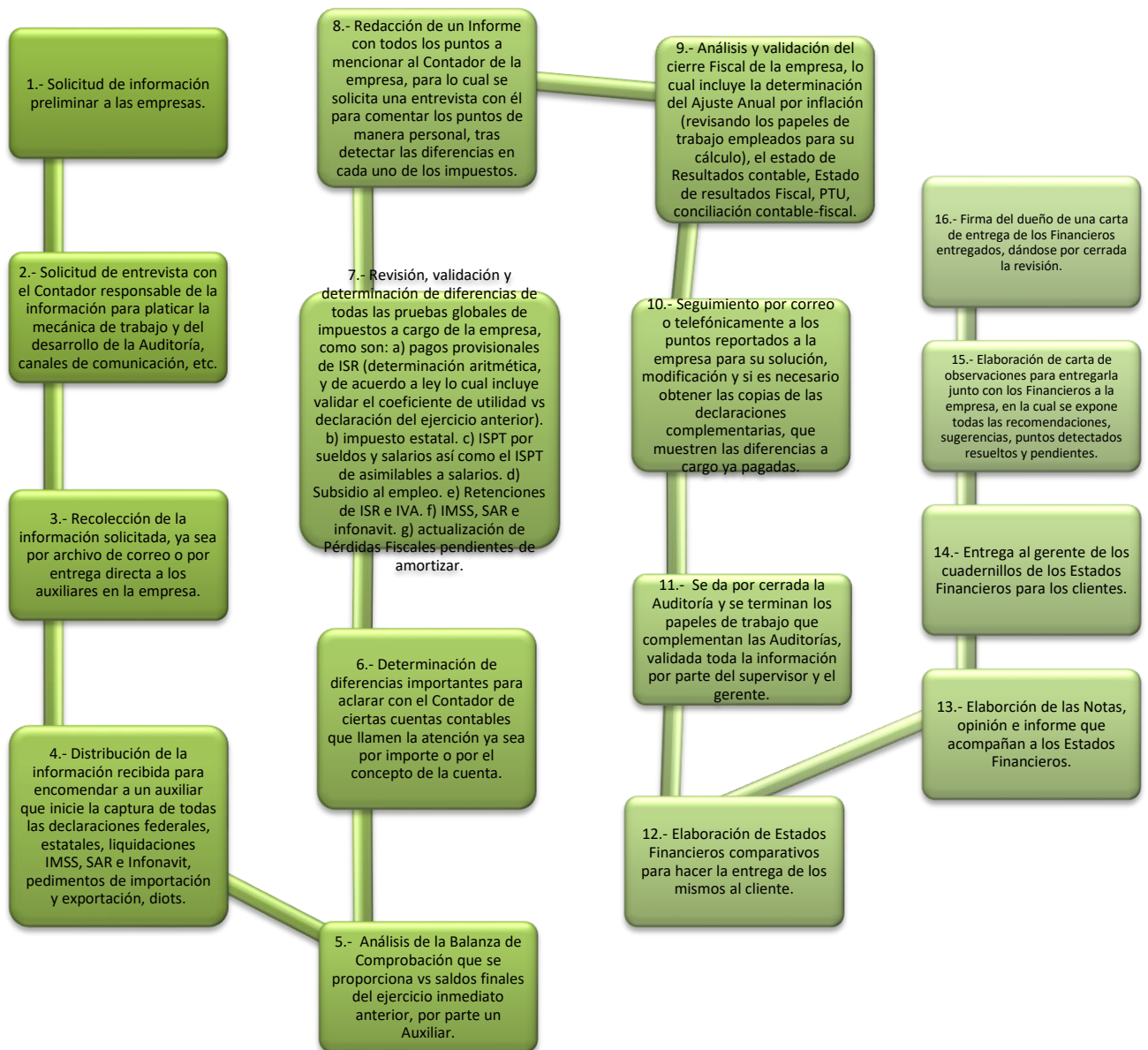
Fuente: Elaboración propia (2016).

Figura 5.4. Proceso de trabajo del Departamento de Auditoría Interna sugerido al DGITH



Fuente: Elaboración propia (2016).

Figura 5.5. Proceso de trabajo del Departamento de Auditoría Financiera sugerido al DGITH.



Fuente: Elaboración propia (2016).

5.2 PROPUESTA PARA EL SEGUNDO CASO DE ESTUDIO (RESTAURANTE TRADICIONAL)

5.2.1. Principales hallazgos que articulan las propuestas de mejora del Restaurante Tradicional

Las carencias detectadas en la investigación que tiene esta empresa restaurantera son:

Reclutamiento generalizado, con pocos estándares de calidad; selección de personal no controlada, dependiente de aspectos subjetivos (como recomendaciones y urgencias); debilidad del Departamento de Recursos Humanos en cuanto a la elección y evaluación de candidatos para vacantes; carencia de contratos de trabajo que beneficien tanto a la empresa como al trabajador; capacitación informal y no ajustada a parámetros objetivos ni a un plan específico materializados en un manual de procedimientos; carencia de capacitaciones para el área administrativa; desconocimiento de los talentos de los empleados y falta de políticas para desarrollarlos; y una evaluación irregular y sin lineamientos claros, dependiente de criterios personales de los Gerentes y el Chef.

Con base al objetivo general (“Diseñar una mejora en los procesos para la Gestión Integral de Talento Humano e incluir los pasos de capacitación para el desarrollo de talentos en la empresa”), así como a los hallazgos efectuados en la investigación documental y de campo, se sugieren las siguientes medidas:

1era parte de la propuesta: Transformación y fortalecimiento del Departamento de Recursos Humanos

Como dentro de esta empresa, el Departamento de Recursos Humanos cumple solo parcialmente las exigencias propias del restaurante, se propone establecer un Departamento específico que cumpla con estas funciones: el Departamento de Gestión Integral de Talento Humano (DGITH). Esta entidad deberá estar integrada por un(a) Director(a), un(a) Encargado(a) de Reclutamiento y Selección, otro(a) Encargado(a) de Capacitación y Evaluación, y un(a) Encargado(a) de Desarrollo de Talentos, así como sus auxiliares respectivos, quienes trabajarán en conjunto con los gerentes y el chef para resolver las problemáticas que se presenten en las tres áreas del restaurante.

2da parte de la propuesta: Diseñar estrategias que promuevan una adecuada selección de los empleados para lograr un buen clima laboral y una alta productividad

El nuevo Departamento debe enfocarse, primero, en la adecuada selección de empleados con base en sus talentos, la cual fomente el compañerismo, la atención proactiva, el espíritu de servicio y el compromiso con la empresa. Estas personas deberán demostrar su compromiso con la calidad y el buen servicio del restaurante, a través de la superación de diversas pruebas y la participación activa en dinámicas que demuestren su voluntad de trabajar en equipo.

Tras haber elegido a las personas más adecuadas, el DGITH debe implementar estrategias que ayuden a crear lazos afectivos positivos entre los empleados (convivencias, seminarios de motivación, talleres de inteligencia emocional, salidas, etc.), los cuales serán establecidos en un Plan Estratégico para el Apoyo al Talento Humano (PEATH), que será actualizado constantemente para ajustarse a los requerimientos de la empresa y los empleados, de manera que aumente la eficiencia y la productividad en todos sus aspectos.

3era parte de la propuesta: Establecimiento de un proceso de Capacitación Integral para el desarrollo de los talentos de los empleados

El DGITH desarrollará un proceso de capacitación normalizado y diferenciado para cada puesto. Esta directriz se aplicará tanto a los nuevos trabajadores como a los que cuentan con antigüedad.

Por medio de este sistema, se llevarán a cabo capacitaciones continuas tanto en aspectos técnicos y profesionales como en cuestiones de buena comunicación, interacción social y satisfacción laboral, definiendo parámetros que deberán cumplirse a mediano plazo. En especial, se buscará preparar de manera específica a los trabajadores para el desarrollo de sus talentos y de su crecimiento profesional, con la finalidad de que el restaurante puede obtener nuevas certificaciones y distintivos.

4ta parte de la propuesta: Resolución asertiva de conflictos por parte del DGITH y los mandos directivos

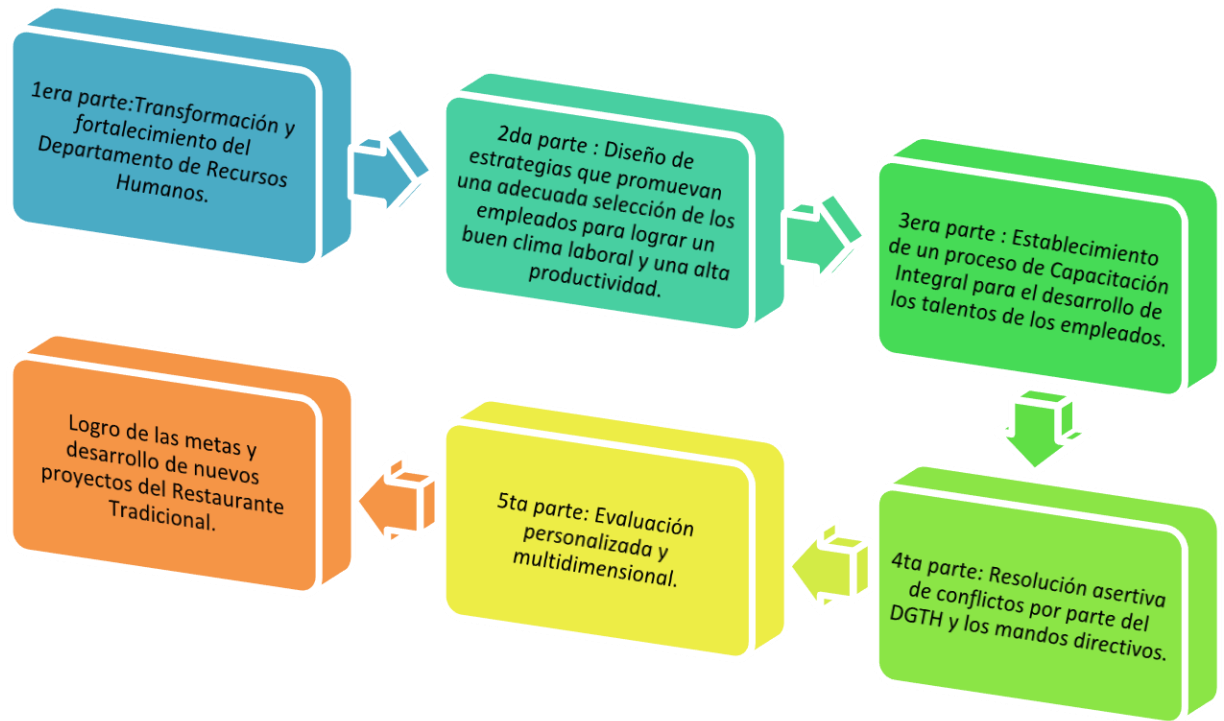
En un restaurante, las presiones y los requerimientos inmediatos suelen generar conflictos que la mayoría de las veces no son resueltos, provocando rivalidades y malos entendidos. En este punto, el Departamento de Gestión de Talento Humano actuará constantemente para detectar estas complicaciones y servir como un intermediario entre los empleados en pugna, de forma que se puedan resolver las confrontaciones rápidamente.

Sumado a lo anterior, el DGITH actuará como una instancia preventiva, monitoreando constantemente las condiciones en las que se encuentran los empleados y apoyándolos en sus problemáticas específicas en la medida de lo posible. En este sentido, la participación de los directivos y mandos medios resultará fundamental para lograr que se mantenga una buena comunicación y un ambiente motivado entre los trabajadores.

5ta parte de la propuesta: Evaluación personalizada y multidimensional

El DGITH no evaluará a todos los trabajadores de la misma manera, ya que reconoce que las personas son distintas y cumplen diferentes funciones dentro del restaurante. Por ello, uno de los objetivos del nuevo Departamento debe ser conjuntar una evaluación con dimensiones objetivas (basada en las metas de productividad y calidad) y una evaluación con dimensiones subjetivas (fundamentada en el diseño de formatos de auto-evaluación y co-evaluación), en los cuales un empleado valorará sus logros y recibirá retroalimentación de sus compañeros y jefes, de manera que pueda detectar sus áreas de oportunidad y trabajar en ellas.

Figura 5.6. Diagrama de las etapas de la propuesta planteada para el Restaurante Tradicional.



Con la figura 5.5 referente al Despacho contable y la figura 5.6 referente al Restaurante Tradicional se cierra la propuesta para ambos casos de estudio y se da por finalizado este capítulo.

CONCLUSIONES

Al revisar los objetivos planteados originalmente para esta tesis, debe remarcarse que el punto de partida que motiva esta investigación es la necesidad de comprender y aplicar la conceptualización de Talento Humano. Este término se refiere a una nueva visión de los empleados de las compañías, quienes ya no son vistos como meros “recursos humanos” o “capitales humanos intangibles”, para ser reconocidos como personas con conocimientos, actitudes y destrezas particulares (englobados bajo el término “talentos”) que benefician y dan ventajas competitivas a una compañía. En el caso de las PyMEs, el aprovechamiento del Talento Humano es fundamental para la supervivencia de las compañías en un entorno voluble y con numerosos riesgos.

Para elegir, organizar, preparar y aprovechar los talentos de los empleados hace falta una Gestión Integral, la cual unifique y regule varios procedimientos claves, como lo son el reclutamiento, la selección, la contratación, la capacitación laboral, la capacitación para el desarrollo de talentos y la evaluación. Para lograr dicha Gestión, hoy en día las empresas de servicios como el Despacho Contable y el Restaurante Tradicional deben invertir en realizar mejoras en sus procesos que involucren empleados, las cuales consisten en la conformación de nuevos departamentos especializados en la atención de los trabajadores; la reestructuración de las empresas con base en perfiles de puestos vinculados a los objetivos y las necesidades de las empresas; la inclusión de expertos en el manejo de problemáticas relacionadas con colaboradores; el desarrollo de modelos, sistemas y programas que ayuden a capacitar, evaluar y motivar a las personas que integran a las compañías; y la instauración de una cultura organizacional que promueva metas conjuntas para los empleados y las empresas.

En este trabajo se ha descrito que el principio de todas estas propuestas de mejora parte de la capacitación de los empleados, en especial de aquella centrada en el desarrollo de talentos, la cual es fundamental para el crecimiento profesional de los empleados y el posicionamiento estratégico de las empresas estudiadas.

En este contexto, la capacitación del empleado de una compañía va mucho más allá de aprender a resolver problemas o ser parte de un equipo de trabajo. Actualmente se requiere un tipo de capacitación más personal, enfocado en mejorar la convivencia entre empleados, despertar la sana competencia, e incentivar la expresión y fortalecimiento de sus talentos para bienestar de la empresa. Ante ello, tanto en el Despacho Contable como en el Restaurante Tradicional, se sigue considerando al empleado como un recurso más, por lo que se le conoce de manera superficial y muchas veces no se valora su desempeño laboral. En este rubro, se estima que una capacitación orientada a reconocer sus talentos para aplicarlos en equipos de trabajo puede hacer la diferencia en el compromiso, la productividad y la permanencia del trabajador dentro de dichas compañías.

Por esta razón, en la presente investigación se efectuó no solo una revisión descriptiva de los distintos aspectos organizacionales de tales compañías, sino que también se abordaron las opiniones, las perspectivas y las experiencias de los empleados a través de entrevistas enfocadas en procesos básicos en la administración de personal.

De tal forma, después de haber estudiado las respuestas de cada uno de los entrevistados y los casos relatados, puede señalarse que hay una ausencia notable de un Departamento de Gestión Integral de Talento Humano (DGITH) en ambas empresas, lo cual ha orillado a los empleados y directivos de ambas compañías a realizar funciones que no les competen (selección de candidatos y capacitación

laboral, sobre todo). Esta participación ha ayudado a las empresas en parte, pero al mismo tiempo ha dejado huecos insalvables que deben ser cubiertos a través de procesos efectivos de administración de personal.

Como resultado de esta serie de prácticas de gestión improvisadas y no uniformes, en este estudio se reconoció que se han presentado diversas problemáticas con los empleados, que van desde la selección de candidatos sin ninguna experiencia contable para tareas especializadas hasta la falta de motivación por desarrollarse profesionalmente de los mandos directivos, en el caso del Despacho Contable; y que comprenden desde el reclutamiento de personal de servicio (meseros y hostess) con un mínimo de requisitos y criterios de urgencia, hasta la carencia de un sistema de evaluación que permita dar seguimiento a los avances de las tres áreas generales, en el caso del Restaurante Tradicional.

Ante estos conflictos, minimizados actualmente por la funcionalidad de facto de ambas compañías, se valora como indispensable efectuar propuestas específicas para llevar a cabo una mejora en sus procesos de gestión de empleados, pensando en que ambos negocios son PyMEs que desean crecer, obtener nuevos clientes e incrementar su productividad. Dichas propuestas se basan en la conformación de un DGITH, el cual profesionalice y encauce las tareas administrativas para el reclutamiento adecuado a los objetivos y las necesidades de las empresas; la selección de candidatos basada en indicadores de calidad claramente establecidos; la contratación planificada de colaboradores; la capacitación laboral constante y normalizada; la instauración de una capacitación para el desarrollo de talentos para el crecimiento profesional de los trabajadores; y la evaluación objetiva y multidimensional. El DGITH es la respuesta a las exigencias futuras en estas PyMEs poblanas.

RECOMENDACIONES

Para efectuar las propuestas de mejora descritas en este trabajo, es esencial que las dos empresas analizadas cumplan con los siguientes puntos:

a) Contratación de un servicio externo de Consultoría que apoye en el diseño y desarrollo del Departamento de Gestión Integral de Talento Humano, adaptándolo a las condiciones y requerimientos de cada compañía.

b) Realizar un estudio, por medio de servicios de tercerización, sobre los talentos existentes entre sus colaboradores actuales, con la finalidad de ayudar a redefinir sus perfiles de puesto y aprovechar al máximo sus habilidades y conocimientos en la reestructuración administrativa requerida para la mejora de los procesos de gestión de empleados.

c) Implementar un programa informativo para la concientización y difusión de la importancia del desarrollo de talentos para trabajadores, mandos medios y directivos, el cual ayude a cambiar las perspectivas de estos segmentos sobre el papel del Talento Humano en cada empresa y promueva una cultura organizacional de comunicación, apoyo y compromiso.

REFERENCIAS

DOCUMENTALES

Alles, M. (2002). Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias: el diccionario. Buenos Aires: Editorial Granica.

Banco Mundial (BM) y Corporación Financiera Internacional (CFI) (2015). Informe Doing Business 2015. Berna: BM.

Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones, la interacción entre personas y empresas, y Breve Historia de la ARH. 8ava edición. México: Editorial Mc Graw Hill/ Interamericana.

Chiavenato, I. (2009). Nuevos desafíos de la gestión del Talento Humano: Gestión del Talento Humano. 3era Edición. México. D.F.: Mac Graw Hill.

Chiavenato (2011). Administración de recursos humanos. México: McGrawHill.

Chiavenato, I. (2012). Gestión de Talento Humano. México: Editorial McGraw Hill.

Despacho Contable (2016). Historia y estructura empresarial. Documento interno no publicado. Puebla.

Despacho Contable (2016). Perfiles de puestos. Documento interno no publicado. Puebla.

Despacho Contable (2016). Sistema de trabajo. Documento interno no publicado. Puebla.

- Dessler, G: (2001). Administración de personal. 6ta. Edición. Barcelona: Ed. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Díaz Vilela, L. (1998). Psicología del trabajo y de las organizaciones: Concepto, historia y método. España: Universidad de La Laguna.
- Dorta, C. y González, I. (2003). La motivación en el nivel obrero-gerencial de la fábrica Tropicana según la teoría de las expectativas (Porter y Lawler). Tesis de Posgrado en Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.
- Gallup World Heartquarters (2015). Introducción al desarrollo basado en fortalezas. Washington: Gallup strenghts.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2015). Indicador trimestral de la actividad económica estatal (ITAEE). México: INEGI.
- Niembro, E. (2003). Manual de administración del talento y capital humano. Manual de Administración del Talento y Desarrollo Humano. México: CII.
- Organización de Cooperación para el Desarrollo (OCDE) (2009). Consolidación de la competencia económica y la mejora regulatoria para la competitividad en México. Estudio de caso. Puebla. Prácticas y políticas exitosas para la mejora regulatoria y el emprendedurismo a nivel subnacional. París: OCDE.
- Organización de la Cooperación y Desarrollo (OCDE) (2013). Temas y políticas clave sobre PYMEs y emprendimiento en México. París: OCDE.
- Regalado Hernández, R. (2007). Las MIPYMES en Latinoamérica. México: Organización Latinoamericana de Administración.

Restaurante Tradicional (2016). Historia y estructura. Documento interno no publicado. Puebla.

Restaurante Tradicional (2016). Perfiles de puestos y organigrama. Documento interno no publicado. Puebla.

Restaurante Tradicional (2016). Situación socio-económica. Documento interno no publicado. Puebla.

Reyes Valdez, A. (2009). El impacto del compromiso organizacional en la administración del conocimiento y capital intelectual. Estudio de caso sobre Administración de Compromiso Organizacional, Administración del Conocimiento y Capital Intelectual. Tesis de Doctorado. Monterrey: Facultad de Contaduría de la Universidad Autónoma de Nuevo León.

Rodríguez González, B. H. (2011). La Industria Manufacturera en México. México: Facultad de Comercio Exterior y Aduanas.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) (2017). Perfil de información laboral en Puebla. México: STPS.

Soto Peralta, E. A. (2009). Estudio de la factibilidad económica y financiera para la creación de un restaurante de comida sushi-tai con ambiente Premium en el municipio El Hatillo, estado Miranda. Tesis de Posgrado en Gerencia de proyectos. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.

Trebilcock A. (2001). Relaciones laborales y gestión de recursos humanos. Gestión y política: Visión general. Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo. OIT. N° 21, Págs. 2-3.

Vicencio Miranda, A. (2007). La industria automotriz en México: Antecedentes, situación actual y perspectivas. Tesis de Doctorado. México: Escuela Superior de Comercio y Administración del Instituto Politécnico Nacional.

Werther Jr., W.B. y Davis, K. (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos. 5ta. Edición. México: Ed. Mc Graw-Hill.

HEMEROGRÁFICAS

Arroyo López, P., Carrete Lucero, L., García López Legorreta, S.I. (2007). Construcción de un índice de satisfacción para clientes de supermercados mexiquenses: una investigación exploratoria. Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. Revista Contaduría y Administración, núm. 225, págs. 59-78.

Becerril, I. (2012). La mayoría de las PyMEs no sobrevive más de 2 años. Diario El Financiero.

Cao, J. y Hamori, M. (2015). The impact of management Development practices on Organizational commitment. Human Resource Management. Wiley Online Library, EUA.

Cequea, M., Rodriguez-Monroy, C., Núñez, M. B. (2011). Productividad humana. Análisis factorial de sus dimensiones y factores. 9th Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology. Colombia.

Chambers, E.G., Foulon, M., Hanfield Jones, H. y Michels. E.G. (1998). The war for talent. The Mckinsey quarterly, número 3, págs. 44 – 46.

- De Naime Velásquez, Y. (2007). Modelos de Productividad basado en Valores Organizacionales. International Conference on Industrial Engineering & Industrial Management, Págs. 677-688.
- De Torres, J. (1999). Procesos Psicológicos Básicos, Madrid: McGraw Hill.
- Estrada, R., García, D. y Sánchez, V. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la PYME: estudio empírico en México. Revista Venezolana de Gerencia, año 14, abril - junio, no. 46, pp. 169-182.
- Gómez Martínez, A., García Pérez de Lema, D. y Marín Hernández, S. (2008). La financiación de la PYME en Puebla (México): un estudio empírico. Revista de la Facultad de Economía BUAP, Año XIII, Números 38-39, mayo-diciembre, pp. 59-81.
- Hernández, J. G. V. y Mondragón, I. J. (2004). Procesos de transformación estratégica y evolución de las organizaciones. Revista de la Escuela de administración de negocios. Págs. 14-27.
- Lozano Correa, L. J. (2007). El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales. Universidad EAN de Bogotá (Colombia). Revista Escuela de Administración de Negocios, núm. 60, págs. 147-164.
- Madrigal Torres, B. E. (2009). Capital Humano y Economía del Conocimiento. Capital Humano e Intelectual: Su evaluación. Revista Venezolana del Observatorio Laboral, Vol. 2, No 3.
- Moreno Briceño, F. y Godoy, E. (2012). El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las Organizaciones. Daena: International Journal of Good Conscience, Vol. 7(1), págs. 57-67.

Nieva Pardo, M. (2012). Situación actual del crecimiento de empresas en Puebla. Portal informativo SNC.

Ordóñez Santos, M. L. (2015). Indagación teórica respecto al concepto de eficacia organizacional. Tendencias y retos, Vol. 20, No. 2, págs. 101-117.

ELECTRÓNICAS

Adecco (2016). Programa Adecco Pymes. Recuperado de <http://pyme.adecco.com.mx/>

Atlantic International University (AIU) (2014). Teoría general de la calidad y herramientas básicas de la calidad. Cursos Educativos. Recuperado de <http://cursos.aiu.edu/Calidad/PDF/Tema%205.pdf>

Debitoor (2016). Activos intangibles. Glosario de contabilidad. Recuperado de <https://debitoor.es/glosario/definicion-activo-intangible>

Calderón, F. (2016). Portada y negocios. 3 casos de éxito en la selección de talento humano. Forbes Life. Recuperado de: <http://www.forbes.com.mx/3-casos-de-exito-en-la-seleccion-de-talento-humano/>

Carpenter, M. (2015). 10 Cosas que hace Google en su proceso de selección de personal. Evaluar.com. Blog no. 1 para profesionales de Recursos Humanos. Recuperado de <http://blogs.evaluar.com/10-cosas-que-hace-google-para-la-seleccion-de-personal>

Chuquisengo, R. (2013). Gestión del Talento Humano. Blog Gerencie.com. Recuperado de: <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>

Centro de Investigación e Inteligencia Económica de la Universidad Popular Autónoma de Puebla (CIIE-UPAEP) (2008). Economía Poblana: Evolución reciente de los sectores comercial y de la construcción. Recuperado de <http://www.upaep.mx/micrositios/investigacion/CIIE/assets/docs/doc00011.pdf>

Condon, B. (2004). Comercio internacional de servicios (documento en línea). Página web del ITAM. Recuperado de <http://direccionestrategica.itam.mx/wp-content/.../Comercio-internacional-de-servicios.doc>

Contreras, H. (2015). 68 mil empresas poblanas han sido víctimas de delitos. Diario de Puebla. Recuperado de Periódico Independiente Digital. Recuperado de http://diariodepuebla.org/index.php?option=com_content&view=article&id=6175%3A68-mil-empresas-poblanas-han-sido-victimas-de-delitos&catid=5%3AInseguridad-secundaria&Itemid=16.

Cruz Castillo, J. M. (2007). Manual de procedimientos administrativos. Dirección general de seguridad e higiene, capacitación y adiestramiento. http://www.subtrab.net/Manuales_de_procedimientos/mp_dgshcya.pdf

Echegollen Olleta J. (2015). Explicación de los principales conceptos, tesis y escuelas en el área de la Psicología. Diccionario de psicología científica y filosófica. Torredbabel.com. Recuperado de: <http://www.e-torredbabel.com/Psicologia/Vocabulario/Mecanicismo.htm>

Echeverría, A. (2009). ¿Qué es la gestión integral? Blog académico IberEstudios. Recuperado de <http://noticias.iberestudios.com/%C2%BFque-es-la-gestion-integral/>

- EOI (2014). Funciones de Recursos Humanos en la Gestión de Talento. Recuperado de <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/04/17/las-funciones-de-recursos-humanos-en-la-gestion-del-talento>
- Ghosh, G. (2006). What is Organization Development (OD)? Recuperado de <http://gauteq.blogspot.com/2006/06/what-is-organization-developmentod.html>
- INEGI (2015). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. Recuperado de <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>
- Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) (2014). Grave la carencia de personal calificado en México. Recuperado de http://www.itesm.mx/wps/wcm/connect/c8af4080465690fbb0e3be368242c672/MonitoreoTec_25-11-14.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=c8af4080465690fbb0e3be368242c672
- International Standards Organization (ISO) (2015). Empresa de servicios. Página web oficial. Recuperado de http://www.iso.org/iso/iso_9000
- J & V Resguardos A.C. (2013). Selección de Personal. Recuperado de <http://www.liderman.com.pe/webanterior/images/liderman/sgi/sgi/pdfs/210106.pdf>
- Lernet, A. (2015). Problemáticas actuales y desafíos futuros en torno a la gestión efectiva de las compensaciones. Blog De Gerencia.com. Recuperado de <http://www.degerencia.com/articulo/problematicas-y-desafios-en-la-gestion-de-las-compensaciones>

López Abril, O. E. (2009). Talento: ¿Qué significa el talento en una organización? Blog El Rincón del Coach. Recuperado de: <http://www.tisoc.com/el-rincon-del-coach/talento-que-significa-el-talento-en-una-organizacion.php?3>

Martín, F. (2014). La gran lista de los mayores problemas de servicio de atención al cliente. Blog Youstice. Recuperado de <https://www.youstice.com/es/blog/entry/la-gran-lista-de-los-mayores-problemas-de-servicio-de-atencion-al-cliente>

Nacional Financiera (2015). Herramientas pyme. La capacitación en las pymes. Página oficial de Nacional Financiera. Recuperado de <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3642/La-capacitaci%C3%B3n-en-las-PYMES>

Portal Empresarial Compite (2015). Definición de PyMEs. Página web oficial Recuperado de <http://www.compite.org.mx/empresa.html>

Promexico. (2014). Situación de las PyMEs en México. Recuperado de www.promexico.gob.mx

Psicología y empresa (2011). Objetivos y funciones de la Gestión de Talento Humano. <http://psicologiayempresa.com/objetivos-y-actividades-de-la-gestion-del-talento-humano.html>

Rafael Orellán, J. (2012). El Talento Humano como el Principal Activo de la Organización. Centro de desarrollo gerencial. Un espacio para el aprendizaje. Recuperado de: <http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.mx/2012/03/el-talento-humano-como-el-principal.html>

Ramírez de Colmán, D. (2012). Desarrollo del Talento Humano. Diario digital ABC. Recuperado de: <http://www.abc.com.py/edicion-impresa/suplementos/economico/desarrollo-del-talento-humano-451051.html>

Recursos Humanos (2011). Desarrollo organizacional. Blog Administrativo. Recuperado de <http://www.losrecursoshumanos.com/desarrollo-organizacional-concepto/>

Red Reeduca (2009). Psicología Humanista: Enfoques. ReEduca.Com. El portal de recursos de Psicología, educación y disciplinas afines. Recuperada de: <http://reeduca.com/enfoques-humanistas-psicologia.aspx>

Secretaría de Economía (2015). Fondo Pyme. Página web oficial. Recuperado de <http://www.fondopyme.gob.mx/>

Secretaría de Turismo (2016). Distintivo H. Página gob.mx. Recuperado de <http://www.gob.mx/sectur/acciones-y-programas/programa-manejo-higienico-de-los-alimentos-distintivo-h>

Secretaria de Economía (2016). Información Económica y Estatal de Puebla: Información económica y estatal por actividad económica. Recuperado de <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/85638/puebla.pdf>

Silicon (2016). Principales problemas que enfrentan a empresas y trabajadores [Infografía]. Revista digital Silicon. Recuperado de <http://www.silicon.es/inminente-crisis-de-talento-en-el-futuro-laboral-65805#dBChdo0CstYjs4JK.99>

Velázquez Valadez, G. (2006). Las organizaciones y el capital humano. Departamento de Consultoría del centro de investigaciones económicas,

administrativas y sociales del IPN de México. Recuperado de:
<http://www.mundosigloxxi.ciecas.ipn.mx/pdf/v03/09/05.pdf>

Villafranco, G. (2014). 7 riesgos mortales para la operación de una Pyme. Forbes México. Recuperado de <http://www.forbes.com.mx/7-riesgos-que-pueden-terminar-con-la-vida-de-una-pyme/>

Zarate Hernández, M. (2014). Cierra en Puebla una de cada dos Pymes antes de cumplir dos años. Periódico digital e-consulta. Recuperado de <http://www.e-consulta.com/nota/2014-04-23/economia/cierra-en-puebla-una-de-cada-dos-pymes-antes-de-cumplir-dos-anos>

ANEXOS

ENTREVISTAS DESPACHO CONTABLE

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla



BUAP

Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Secretaría de Investigación y Estudios de

GUÍA DE ENTREVISTA

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Datos Generales

Edad: 27 años. Género: Femenino.

Empresa: Despacho contable.

Años de Experiencia Profesional: 7 años.

Años de Experiencia en esta empresa: 4 años.

Fecha: 27 de julio de 2016

Instrucciones para el entrevistador:

1. Formular la pregunta de manera clara y entendible, dándole al entrevistado un máximo de dos minutos y medio para contestar, para lo cual se le indicara el inicio y el final de este tiempo. Debe explicarse al entrevistado que la entrevista tiene un tiempo estimado de 40 minutos a una hora.
2. Si se considera que no se está claramente la pregunta, se le puede pedir al entrevistado que sea más específico y volver a repetir el tiempo.
3. En todas las preguntas se debe pedir una respuesta que vaya más allá de un sí o no, por lo que se le puede preguntar el por qué opina de cierta forma o ampliar la pregunta.

4. No deben quedar preguntas sin contestar.
5. Todas las entrevistas deben de ser grabadas en algún dispositivo de audio para ser posteriormente sintetizadas.

Instrucciones para el entrevistado:

1. Si no entiende alguna pregunta, puede pedir que el entrevistador la haga más sencilla.
2. Si no conoce a detalle algún tema o no tiene una opinión específica en alguna pregunta, puede darse una impresión personal sobre el asunto.
3. Sintetizar las respuestas en el tiempo de dos minutos. Si considera que falta algo más que decir, puede pedir al entrevistador un minuto más de grabación.
Hablar de manera clara y entendible en un volumen audible.

PREGUNTAS

1.- RECLUTAMIENTO. ¿De qué manera llegó usted a trabajar en esta empresa? ¿Puede describir el proceso que siguió?, ¿cómo ha cambiado este proceso desde su ingreso?

Llegue por recomendación de un amigo quien a su vez me aviso que había una vacante, yo mande mi curriculum vitae al correo que me indicaron y ellos me llamaron para realizarme una entrevista, el proceso actual ha tenido modificaciones ahora ya se hace a través de una bolsa de trabajo, de varias bolsas de trabajo algunas se contratan y otras se toman las bases de datos de las universidades con las cuales se tienen convenio, dependiendo del perfil solicitado es donde se busca el colaborador.

2.- RECLUTAMIENTO. ¿Quiénes fueron los encargados de encauzarlo durante este proceso? ¿Cómo evalúa la calidad del trabajo de estas personas a lo largo de su reclutamiento?, ¿Por qué?

La persona que me llamo para la entrevista fue el gerente contabilidad, es quien se dedicó a realizar todas las pruebas que considero necesarias y pues las realizo de

una manera muy profesional, yo considero que buena la calidad de su trabajo pues se basó en varias cosas.

3.- SELECCIÓN. ¿Qué pruebas tuvo que llevar a cabo para ser elegido? ¿Qué requisitos le solicitaron al ingresar a la empresa?

Para ser elegida tuve que pasar dos entrevistas la primera como ya lo mencione me la realizo el gerente de contabilidad, él también me aplico un examen de conocimientos, posteriormente me entrevisto el director general de la empresa y fue quien acepto mi contratación, los requisitos que me solicitaron fueron que tuviera experiencia en el cálculo de impuestos.

4.- SELECCIÓN. ¿Con base a qué criterios le explicaron que fue seleccionado? ¿Estos criterios siguen siendo los mismos o han cambiado?

Primero que nada me dijeron que si cumplía con el perfil que ellos solicitaban, mencionaron que pidieron referencias de mis anteriores trabajos en donde les dijeron que yo era responsable y comprometida con el trabajo que se me asigna, estos criterios ha cambiado un poco principalmente son más estrictos pidiendo que la persona que solicitan cuente con los conocimientos dependiendo del perfil que se está requiriendo en ese momento.

5.- CONTRATACIÓN. ¿Podría comentar de manera general cuáles fueron los términos de su primer contrato con esta empresa? ¿Sabe usted si estos términos fueron generales o especiales para usted?

En realidad al inicio fue un contrato sencillo donde solo se establecían las prestaciones mínimas de ley lo que es aguinaldo, prima vacacional, sueldos, seguridad social y los días de descanso que ofrecían, los términos fueron generales es decir todos los colaboradores tienen las mismas condiciones para ser contratados.

6.- CONTRATACIÓN. ¿Qué incentivos y apoyos le ofrecieron por parte de esta empresa para que se incorporara a ella? ¿Estos incentivos y apoyos han mejorado a lo largo del tiempo?

De inicio me ofrecieron un sueldo más alto en comparación al que yo ganaba en mi anterior trabajo y por eso me incorpore a la empresa además me ofrecían la prestación de seguridad social, dichos incentivos han mejorado con el transcurso del tiempo pues el sueldo es mayor al igual que las responsabilidades.

7.- CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO. ¿Cómo fue el proceso de capacitación para cumplir con sus labores profesionales una vez que fue contratado?, ¿Este proceso ha cambiado? ¿Cómo?

Realmente no hubo un proceso de capacitación solamente se me explico lo que tenía que hacer y con el paso del tiempo se van conociendo las actividades de la empresa y así uno se va auto capacitando, el proceso de capacitación si ha cambiado un poco ya que en este caso en cuanto al área se trata de que las personas que integran el equipo de trabajo conozcan las actividades que se realizan y se tiene por política que cuando una persona renuncia debe informar de esa decisión 15 días antes de que deje el puesto para que ella sea la persona que capacite al nuevo integrante del equipo de trabajo.

8.- CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO. ¿Usted ha participado en la capacitación de nuevos empleados?, ¿cuáles son sus funciones en este proceso de capacitación?

Si he participado, lo que yo hago es que les explico el funcionamiento de la empresa el porqué de varias cosas y para qué sirve todo lo que están haciendo una vez esto les pregunto cómo están acostumbrados a hacer el cálculo de impuestos porque es lo que principalmente hacemos acá y con base en eso yo realizo la revisión de sus cálculos. Esa sería básicamente mi participación dentro del proceso de capacitación primero sería la orientación, la explicación como ya había mencionado la persona que deja el puesto la capacita un poco más en cuanto a la práctica y yo les explico la teoría y después yo realizo la revisión de los papeles de trabajo.

9.- CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DE TALENTOS. ¿Cuáles considera usted que son sus principales talentos?, ¿Considera usted que la empresa los reconoce y los valora? ¿Por qué?

Considero que uno de mis principales talentos es que siempre trato de solucionar los problemas de la forma más rápida posible y me gusta mucho estar leyendo para mantenerme actualizada y cada vez que se presenta un caso nuevo investigo para poder resolver ese problema que se suscita, yo creo que la empresa sí reconoce mis talentos debido a que con el paso del tiempo se me han asignado más responsabilidades lo que indica que se han percatado que soy un buen elemento.

10.- CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DE TALENTOS. Desde su punto de vista, ¿cómo podría la empresa aprovechar los talentos de los empleados para realizar sus actividades laborales?, ¿De qué manera piensa usted que estos talentos pueden ser desarrollados en beneficio de la empresa y los propios trabajadores?

Yo considero que desde un inicio en el proceso de reclutamiento se deben de realizar pruebas donde uno ubique cuales son los talentos de nuestros colaboradores y una vez que estos son conocidos se pueden aprovechar para realizar las actividades de la empresa o sus actividades laborales ya que así se les pueden asignar actividades que les agraden y que den buenos resultados a la empresa.

11.- EVALUACIÓN. ¿Quién es la persona encargada de evaluarlo? ¿Cómo se lleva a cabo este proceso de evaluación?

La persona encargada de la evaluación es el jefe directo de cada colaborador y pues este proceso digamos que es de manera empírica ya que no se tiene como tal un proceso formal de evaluación el jefe como va viendo las aptitudes y actitudes del colaborador, él va valorando cómo va el proceso de su desarrollo, se está buscando que ya se realice un proceso de manera formal pero aún se está en pláticas.

12.- EVALUACIÓN. ¿Usted ha evaluado a otros empleados? (Si es así:) ¿Con base a qué criterios ha calificado su trabajo? (si no lo ha hecho:) ¿cómo considera que debería efectuarse este proceso de evaluación para la mejora de la empresa y el desarrollo laboral de los empleados?

Si he evaluado a otros empleados principalmente se califica con base en las aptitudes y actitudes que va desarrollando, como se desenvuelve en el proceso de la elaboración de su trabajo y posiblemente se le puedan asignar más tareas.

¡MUCHAS GRACIAS POR SU SINCERA PARTICIPACIÓN EN ESTA ENTREVISTA!



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Facultad de Contaduría Pública

Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado

GUÍA DE ENTREVISTA

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Datos Generales

Edad: 33 años. Género: Masculino.

Empresa: Despacho contable.

Años de Experiencia Profesional: 11 años.

Años de Experiencia en esta empresa: 10 años.

Fecha: 27 de julio 2016.

Instrucciones para el entrevistador:

1. Formular la pregunta de manera clara y entendible, dándole al entrevistado un máximo de dos minutos y medio para contestar, para lo cual se le indicara el inicio y el final de este tiempo. Debe explicarse al entrevistado que la entrevista tiene un tiempo estimado de 40 minutos a una hora.
2. Si se considera que no se está claramente la pregunta, se le puede pedir al entrevistado que sea más específico y volver a repetir el tiempo.
3. En todas las preguntas se debe pedir una respuesta que vaya más allá de un sí o no, por lo que se le puede preguntar el por qué opina de cierta forma o ampliar la pregunta.
4. No deben quedar preguntas sin contestar.
5. Todas las entrevistas deben de ser grabadas en algún dispositivo de audio para ser posteriormente sintetizadas.

Instrucciones para el entrevistado:

1. Si no entiende alguna pregunta, puede pedir que el entrevistador la haga más sencilla.

2. Si no conoce a detalle algún tema o no tiene una opinión específica en alguna pregunta, puede darse una impresión personal sobre el asunto.
 3. Sintetizar las respuestas en el tiempo de dos minutos. Si considera que falta algo más que decir, puede pedir al entrevistador un minuto más de grabación.
- Hablar de manera clara y entendible en un volumen audible.

PREGUNTAS

1.- RECLUTAMIENTO. ¿De qué manera llegó usted a trabajar en esta empresa? ¿Puede describir el proceso que siguió?, ¿cómo ha cambiado este proceso desde su ingreso?

A esta empresa llegue por la necesidad de adquirir experiencia ya que en esa época todavía me encontraba en la universidad por lo cual en esa época en la universidad en las mamparas pegaban las solicitudes de empleo en base a eso estaba uno de esta empresa por lo cual concrete una cita, una entrevista más que nada y acudí a ella.

El proceso de esa época a el día de hoy si ha tenido cierta evolución dado que en ese tiempo era mediante pegar anuncios hoy en día pues ya se utiliza lo que son las redes sociales y lo que es la bolsa de trabajo y ya hay una persona determinada para poder realizar este tipo de solicitudes y de reclutamiento.

2.- RECLUTAMIENTO. ¿Quiénes fueron los encargados de encauzarlo durante este proceso? ¿Cómo evalúa la calidad del trabajo de estas personas a lo largo de su reclutamiento?, ¿Por qué?

El responsable de encausar como tal este proceso fue el gerente del área dado que este era quien necesitaba el personal como tal, la calidad de esta persona se puede decir que era en término medio porque su desempeño no era de todo fluido y pues como él era el área interesada de adquirir el personal pues el como tal no era una persona encargada de reclutamiento si no era el gerente que necesitaba el personal para poder colaborar con ellos.

3.- SELECCIÓN. ¿Qué pruebas tuvo que llevar a cabo para ser elegido? ¿Qué requisitos le solicitaron al ingresar a la empresa?

En ese momento yo no realice ninguna prueba únicamente como tal fue la entrevista del gerente del área, si tuvo una duración de aproximadamente unos 40 minutos porque iban surgiendo ciertas inquietudes y me imagino que él quería ver el perfil de forma oral y lo único que me solicitaron en ese momento fue una solicitud de empleo y pues ya que me presentara al siguiente día.

4.- SELECCIÓN. ¿Con base a qué criterios le explicaron que fue seleccionado? ¿Estos criterios siguen siendo los mismos o han cambiado?

Pues únicamente al finalizar la entrevista me dijo que estaba de acuerdo con el perfil que yo presentaba y que pues ya me tenía que presentar a laborar al siguiente día estos criterios actualmente si han sufrido modificaciones, hoy en día ya tienen un proceso en el cual primero se realiza una entrevista con el supervisor y esta a su vez les aplica un pequeño examen, una vez que el supervisor considera que es un candidato idóneo para cubrir el puesto que se está solicitando se lo informa al gerente del área y ya el gerente solicita una segunda entrevista para que ambos estén de acuerdo y se contrate al personal adecuado.

5.- CONTRATACIÓN. ¿Podría comentar de manera general cuáles fueron los términos de su primer contrato con esta empresa? ¿Sabe usted si estos términos fueron generales o especiales para usted?

No te lo podría decir, no recuerdo que en ese momento de hayan dado a firmar un contrato, lo único que me dijeron fue el horario y lo que iba a percibir de sueldo y nada más, al paso del tiempo me hicieron firmar un contrato de confidencialidad y desconozco si fue por un trato especial o si realmente así eran los criterios de la empresa o simplemente se le olvido porque como te comentaba quien me contrato no era un personal de reclutamiento si no el gerente del área.

6.- CONTRATACIÓN. ¿Qué incentivos y apoyos le ofrecieron por parte de esta empresa para que se incorporara a ella? ¿Estos incentivos y apoyos han mejorado a lo largo del tiempo?

El único incentivo que me dieron en ese momento fue que el despacho era flexible en cuanto horario porque como te comenté anteriormente yo era estudiante y podía faltar si así lo requería, pero debía avisar al gerente un día antes y pues el sueldo era una parte de incentivo ya que comentando con los compañeros que en esa época trabajaban sus sueldos eran inferiores al que a mí me ofrecían y pues yo si lo vi atractivo además de que no había impedimento para que yo pudiera faltar al trabajo. Estos incentivos a la fecha se siguen dando porque se tiene flexibilidad en el horario uno es dueño de su tiempo cada quien sabe si tiene que llegar más temprano o irse más tarde, estar el tiempo que se establece y en la parte económica pues de igual forma por el transcurso del tiempo uno ha ido escalando puestos y la situación económica también ha mejorado.

7.- CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO. ¿Cómo fue el proceso de capacitación para cumplir con sus labores profesionales una vez que fue contratado? ¿Este proceso ha cambiado? ¿Cómo?

El proceso de capacitación era que te asignaban con el supervisor y el supervisor en un lapso aproximado de quince días prácticamente te sentaba al lado de él y pues te iba explicando todo lo que era el proceso que se llevaba por la prestación de los servicios y pues esa era la capacitación que daban y cuando el consideraba que uno ya era apto para determinar o hacer ciertos papeles de trabajo ya te dejaba por tu cuenta, hoy en día si ha sufrido modificaciones este proceso dado que actualmente ya tenemos una capacitación de forma semanal adicional de que aún se le sigue asignando al supervisor o al colaborador que capacite al ingresado y que de esta forma ya adquirido el conocimiento se les asignan las actividades a realizar.

8.- CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO. ¿Usted ha participado en la capacitación de nuevos empleados? ¿Cuáles son sus funciones en este proceso de capacitación?

Actualmente si participo en la capacitación del personal dado que al tener el cargo de supervisor en primera instancia se les tiene que brindar toda la confianza para que ellos pregunten todas las dudas que van surgiendo y pues la forma de capacitación es explicarles desde el inicio desde el papel más sencillo hasta el más complicado, las funciones en este proceso es mostrarle los papeles de trabajo, establecerlos los horarios de trabajo y brindarles las herramientas para que ellos puedan desempeñarse de la mejor manera posible.

9.- CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DE TALENTOS. ¿Cuáles considera usted que son sus principales talentos? ¿Considera usted que la empresa los reconoce y los valora? ¿Por qué?

La responsabilidad, la paciencia que he tenido para resolver ciertos problemas que surgen, y la habilidad para resolverlos y no desesperarme y considero que si los valoran no sé si la empresa lo hace, pero mi jefe inmediato si lo hace, la forma en cómo me tratan, en los incentivos económicos que se van dando sin necesidad de que unos los solicite y las facilidades que te dan sobre todo si se necesita un permiso te lo facilitan sin tener que indagar si realmente los necesitas.

10.- CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DE TALENTOS. Desde su punto de vista, ¿cómo podría la empresa aprovechar los talentos de los empleados para realizar sus actividades laborales? ¿De qué manera piensa usted que estos talentos pueden ser desarrollados en beneficio de la empresa y los propios trabajadores?

La mejor forma de poder aprovechar es monitoreando a cada uno de los colaboradores, crear un plan de inquietudes que consideran ellos que aportarían o consideran que son buenos y con base en eso hacer un método de poder explotarlos. La mejor manera para desarrollar sus talentos es mediante las capacitaciones, una vez detectando las inquietudes de cada colaboradora se apoya para que ellos puedan desarrollarse.

11.- EVALUACIÓN. ¿Quién es la persona encargada de evaluarlo? ¿Cómo se lleva a cabo este proceso de evaluación?

Actualmente como tal no existe un departamento o una persona que realice las evaluaciones, pero si te puedo decir que es el jefe inmediato el que va evaluando tu forma de trabajo, el básicamente se da cuenta de tu forma de desempeño el cómo cumples con tus tareas, pero en si no hay una persona encargada.

12.- EVALUACIÓN. ¿Usted ha evaluado a otros empleados? (Si es así:) ¿Con base a qué criterios ha calificado su trabajo? (si no lo ha hecho:) ¿cómo considera que debería efectuarse este proceso de evaluación para la mejora de la empresa y el desarrollo laboral de los empleados?

Como tal una evaluación no, porque no existe un proceso de evaluaciones lo he hecho desde la perspectiva de como realizan su trabajo de preguntarles cómo se sienten, que necesitan para poder desempeñar su trabajo, si aún tiene muchas dudas al realizar su trabajo, si creo que debe existir una persona encargada de realizar estas evaluaciones capacitada para el proceso de la misma.

¡MUCHAS GRACIAS POR SU SINCERA PARTICIPACIÓN EN ESTA ENTREVISTA!



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Facultad de Contaduría Pública

Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado

GUÍA DE ENTREVISTA

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Datos Generales

Edad: 46 años. Género: Masculino.

Empresa: Despacho contable.

Años de Experiencia Profesional: 26 años.

Años de Experiencia en esta empresa: 23 años.

Fecha: 29 de julio 2016.

Instrucciones para el entrevistador:

1. Formular la pregunta de manera clara y entendible, dándole al entrevistado un máximo de dos minutos y medio para contestar, para lo cual se le indicara el inicio y el final de este tiempo. Debe explicarse al entrevistado que la entrevista tiene un tiempo estimado de 40 minutos a una hora.
2. Si se considera que no se está claramente la pregunta, se le puede pedir al entrevistado que sea más específico y volver a repetir el tiempo.
3. En todas las preguntas se debe pedir una respuesta que vaya más allá de un sí o no, por lo que se le puede preguntar el por qué opina de cierta forma o ampliar la pregunta.
4. No deben quedar preguntas sin contestar.
5. Todas las entrevistas deben de ser grabadas en algún dispositivo de audio para ser posteriormente sintetizadas.

Instrucciones para el entrevistado:

1. Si no entiende alguna pregunta, puede pedir que el entrevistador la haga más sencilla.
 2. Si no conoce a detalle algún tema o no tiene una opinión específica en alguna pregunta, puede darse una impresión personal sobre el asunto.
 3. Sintetizar las respuestas en el tiempo de dos minutos. Si considera que falta algo más que decir, puede pedir al entrevistador un minuto más de grabación.
- Hablar de manera clara y entendible en un volumen audible.

PREGUNTAS

1.- RECLUTAMIENTO. ¿De qué manera llegó usted a trabajar en esta empresa? ¿Puede describir el proceso que siguió? ¿Cómo ha cambiado este proceso desde su ingreso?

Yo aún me encontraba como estudiante de la universidad y uno de los socios era mi maestro, él llegó un día a la clase mencionando que necesitaba personal de medio tiempo para que trabajaran en el despacho, fui a entrevista me eligieron y es como ingresé a trabajar aquí, el proceso ha cambiado hoy en día todo es electrónico, Facebook y bolsas de trabajo, y se tienen tratos con universidades.

2.- RECLUTAMIENTO. ¿Quiénes fueron los encargados de encauzarlo durante este proceso? ¿Cómo evalúa la calidad del trabajo de estas personas a lo largo de su reclutamiento? ¿Por qué?

La persona encargada de la entrevista fue la jefa del departamento de contabilidad, recuerdo que fuimos 4 personas las entrevistadas y nos explicó cómo era el proceso de trabajo en el despacho, una vez que nos explicó nos preguntó quién se cree capaz de empezar a trabajar para el día de mañana porque aun éramos estudiantes.

3.- SELECCIÓN. ¿Qué pruebas tuvo que llevar a cabo para ser elegido? ¿Qué requisitos le solicitaron al ingresar a la empresa?

No se me aplicó ninguna prueba porque aún era estudiante y lo que comenté la gerente de contabilidad era que necesitaba gente responsable y con muchas ganas de aprender.

4.- SELECCIÓN. ¿Con base a qué criterios le explicaron que fue seleccionado? ¿Estos criterios siguen siendo los mismos o han cambiado?

Cuando me selecciono me explico que necesitaba gente responsable y con ganas de aprender, en lo particular yo tenía la inquietud de querer aprender. Creo que los criterios de selección actualmente han cambiado ya que ahora se aplican pruebas de conocimientos para la selección además se pide que los perfiles tengan experiencia.

5.- CONTRATACIÓN. ¿Podría comentar de manera general cuáles fueron los términos de su primer contrato con esta empresa? ¿Sabe usted si estos términos fueron generales o especiales para usted?

Una vez que empecé a trabajar en el despacho me comentaron sobre el contrato de prestación de servicios y en él me especificaron de forma en general las prestaciones que me otorgarían, los días de vacaciones y mencionaron que el contrato era general para todos y con el paso del tiempo los días de vacaciones aumentan, mucho depende del puesto en el cual te encuentres.

6.- CONTRATACIÓN. ¿Qué incentivos y apoyos le ofrecieron por parte de esta empresa para que se incorporara a ella? ¿Estos incentivos y apoyos han mejorado a lo largo del tiempo?

Sobre los incentivos y apoyos me comento el director general del despacho que si yo le echaba ganas y hacia bien mi trabajo podía llegarse a dos momentos importantes un aumento de sueldo y el otro era que nos podían enviar a una empresa en la cual nosotros seríamos los contadores generales y obviamente nuestras prestaciones mejorarían en un porcentaje muy elevado y actualmente sigue siendo lo mismo.

7.- CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO. ¿Cómo fue el proceso de capacitación para cumplir con sus labores profesionales una vez que fue contratado? ¿Este proceso ha cambiado? ¿Cómo?

Realmente un proceso de capacitación no hay la manera de como yo fui aprendiendo es que la jefa del área me explico el trabajo que yo iba a realizar y como lo debía realizar y yo en mis ratos libres buscaba la ayuda de alguna duda que yo tenía, hoy en día este proceso sigue siendo lo mismo salvo que este año se han implementado capacitaciones de manera semanal.

8.- CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO. ¿Usted ha participado en la capacitación de nuevos empleados? ¿Cuáles son sus funciones en este proceso de capacitación?

En la capacitación de los empleados por el puesto que actualmente yo tengo no me corresponde, pero la gente que se encuentra a mi cargo cuando hay colaboradores de nuevo ingreso son los que se encargan de darles una pequeña capacitación sobre los procesos de trabajo que llevamos a cabo.

9.- CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DE TALENTOS. ¿Cuáles considera usted que son sus principales talentos? ¿Considera usted que la empresa los reconoce y los valora? ¿Por qué?

Considero que dentro de los principales talentos es que soy responsable, ético, soy honrado y muy sincero con mis clientes, y mis jefes si reconocen y valoran mis talentos ya que mis propios clientes lo han mencionado a mi jefe directo.

10.- CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DE TALENTOS. Desde su punto de vista, ¿cómo podría la empresa aprovechar los talentos de los empleados para realizar sus actividades laborales? ¿De qué manera piensa usted que estos talentos pueden ser desarrollados en beneficio de la empresa y los propios trabajadores?

Creo que la mejor manera para aprovechar el talento de los empleados es motivando al colaborador a que desarrolle dicho talento, y que ellos se sientan a gusto realizando la actividad que se les asigne y para ello la empresa debe conocer cuáles son sus objetivos y metas en particular. Pienso que la menor manera de desarrollar los talentos es capacitando al personal y motivándolo a cumplir sus objetivos dentro y fuera de la empresa.

11.- EVALUACIÓN. ¿Quién es la persona encargada de evaluarlo? ¿Cómo se lleva a cabo este proceso de evaluación?

La persona encargada de evaluarme es el director general puesto que él es mi jefe inmediato, realmente no tenemos una área especial que realice este tipo de evaluaciones, él me ha hecho mención sobre las áreas de oportunidad en las cuales puedo trabajar y las cuales se analizan en alguna junta que se tengan con los clientes y ver como es mi desempeño con los mismos.

12.- EVALUACIÓN. ¿Usted ha evaluado a otros empleados? (Si es así:) ¿Con base a qué criterios ha calificado su trabajo? (si no lo ha hecho:) ¿cómo considera que debería efectuarse este proceso de evaluación para la mejora de la empresa y el desarrollo laboral de los empleados?

Realmente no se lleva un proceso para evaluar a mis colaboradores pero si califico como es su interacción y desenvolvimiento con el cliente, como resuelve algún problema que surja, también mi jefe directo en algunas ocasiones ha llamado a mis colaboradores y les ha hecho preguntas para ver su desenvolvimiento y poder dar un punto de vista de cómo el ve su proceso de crecimiento dentro del despacho y en algunas ocasiones a mis clientes les he pedido que me den su punto de vista respecto del desenvolvimiento de mis colaboradores.

¡MUCHAS GRACIAS POR SU SINCERA PARTICIPACIÓN EN ESTA ENTREVISTA!

RESTAURANTE TRADICIONAL



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Facultad de Contaduría Pública

Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado

GUÍA DE ENTREVISTA

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Datos Generales

Edad: 26 años. Género:

Empresa: Restaurante La Noria.

Años de Experiencia Profesional: 4 Años.

Años de Experiencia en esta empresa: 2 Años.

Fecha: 25 de Julio de 2016.

Instrucciones para el entrevistador:

1. Formular la pregunta de manera clara y entendible, dándole al entrevistado un máximo de dos minutos y medio para contestar, para lo cual se le indicara el inicio y el final de este tiempo. Debe explicarse al entrevistado que la entrevista tiene un tiempo estimado de 40 minutos a una hora.
2. Si se considera que no se está claramente la pregunta, se le puede pedir al entrevistado que sea más específico y volver a repetir el tiempo.
3. En todas las preguntas se debe pedir una respuesta que vaya más allá de un sí o no, por lo que se le puede preguntar el por qué opina de cierta forma o ampliar la pregunta.
4. No deben quedar preguntas sin contestar.
5. Todas las entrevistas deben de ser grabadas en algún dispositivo de audio para ser posteriormente sintetizadas.

Instrucciones para el entrevistado:

1. Si no entiende alguna pregunta, puede pedir que el entrevistador la haga más sencilla.
 2. Si no conoce a detalle algún tema o no tiene una opinión específica en alguna pregunta, puede darse una impresión personal sobre el asunto.
 3. Sintetizar las respuestas en el tiempo de dos minutos. Si considera que falta algo más que decir, puede pedir al entrevistador un minuto más de grabación.
- Hablar de manera clara y entendible en un volumen audible.

PREGUNTAS

1.- RECLUTAMIENTO.

¿De qué manera llegó usted a trabajar en esta empresa? ¿Puede describir el proceso que siguió? ¿Cómo ha cambiado este proceso desde su ingreso?:

La vacante la subieron a computrabajo y me postule para la misma y me contactaron. Me postule a la vacante, después de 1 semana postulada me llamaron para agendar una cita para entrevista, la persona que me entrevisto fue la directora general en la cual definimos el perfil que necesitaba y si cumplía con él al igual si el lugar y el sueldo que ofrecían era ideal a lo que yo requeriría después tuve una pequeña entrevista al igual con el chef, ya que trabajo de manera conjunta con él y me explico qué es lo que necesitaba y ya después de estar conformes ambas partes me citaron para ya empezar a laborar en el restaurante,

Sigue siendo el mismo proceso no han modificado nada,

2.- RECLUTAMIENTO.

¿Quiénes fueron los encargados de encauzarlo durante este proceso? ¿Cómo evalúa la calidad del trabajo de estas personas a lo largo de su reclutamiento? ¿Por qué?

La Directora General, pues ella fue quien me entrevisto, después me pidieron mis papeles y con el transcurso del tiempo y explicación de mis compañeros. Regular. Aun les falta tener una persona que se dedique 100% al departamento de RH ya

que tiene que reclutar, seleccionar y así ya pasar al candidato idóneo para cada puesto que requiera el restaurante

3.- SELECCIÓN. ¿Qué pruebas tuvo que llevar a cabo para ser elegido? ¿Qué requisitos le solicitaron al ingresar a la empresa? Solo entrevista con la directora y el chef. Mis documentos personales acta de nacimiento, IFE, comprobante domiciliario, RFC, No. de seguridad social, CURP y 2 cartas de recomendación

4.- SELECCIÓN. ¿Con base a qué criterios le explicaron que fue seleccionado? ¿Estos criterios siguen siendo los mismos o han cambiado? Que cumplía con el perfil que solicitaba el chef para llevar acabó ciertas actividades que exigía el restaurante. Han cambiado conforme también lo exige el restaurante.

5.- CONTRATACIÓN. ¿Podría comentar de manera general cuáles fueron los términos de su primer contrato con esta empresa? ¿Sabe usted si estos términos fueron generales o especiales para usted? Acordamos sueldo, días y tiempo que laboraría y con las personas que tenía que trabajar. Creo que fueron generales

6.- CONTRATACIÓN. ¿Qué incentivos y apoyos le ofrecieron por parte de esta empresa para que se incorporara a ella? ¿Estos incentivos y apoyos han mejorado a lo largo del tiempo? El aumento de sueldo cuando haya dado resultados en lo que reuniría el puesto y crecimiento laboral. No.

7.- CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO. ¿Cómo fue el proceso de capacitación para cumplir con sus labores profesionales una vez que fue contratado? ¿Este proceso ha cambiado? ¿Cómo? La capacitación en si no me dieron solo me explicaron a grandes rasgos mis actividades que iba a tener y sobre la marcha fui preguntando sobre los sistemas que tenía que utilizar para aprender a manejarlos. Un poco, en el sentido que ya hacen que conozcan mejor el lugar de trabajo y las actividades que requieren de cada uno del personal

8.- CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO. ¿Usted ha participado en la capacitación de nuevos empleados? ¿cuáles son sus funciones en este proceso de capacitación? No.

9.- CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DE TALENTOS. ¿Cuáles considera usted que son sus principales talentos? ¿Considera usted que la empresa los reconoce y los valora? ¿Por qué?

El aprender fácilmente los programas que requiere mi área de trabajo, el ser sociable, tener iniciativa. A veces, en algunos casos ya creen que son tus actividades que debes cumplir, pero no es así hay otro personal que tendría que hacerlo, pero no lo define dirección bien estas actividades de cada uno en la parte administrativa

10.- CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DE TALENTOS. Desde su punto de vista, ¿cómo podría la empresa aprovechar los talentos de los empleados para realizar sus actividades laborales?

¿De qué manera piensa usted que estos talentos pueden ser desarrollados en beneficio de la empresa y los propios trabajadores?

Pues podría empezar a definir los perfiles claramente y sobre eso ver que parte es mejor para cada uno de las personas. Escuchando las nuevas ideas que tiene cada individuo y si es viable para aplicarlo al restaurante igual de cada una de esas ideas podría estar un plus que adquiriera el restaurante

11.- EVALUACIÓN. ¿Quién es la persona encargada de evaluarlo? ¿Cómo se lleva a cabo este proceso de evaluación? La Directora General. Por medio de los resultados que le das a dirección cada mes.

12.- EVALUACIÓN. ¿Usted ha evaluado a otros empleados? (Si es así:) ¿Con base a qué criterios ha calificado su trabajo? (si no lo ha hecho:) ¿cómo considera que debería efectuarse este proceso de evaluación para la mejora de la empresa y el desarrollo laboral de los empleados? No. Pues depende de cada área por ejemplo

en cocina y almacén se evaluaría con los distintivos que manejamos en el restaurante y en el personal de servicio sería por la parte de que sean creativos al vender los platillos de la carta o de las bebidas que tengan novedad en barra.

¡MUCHAS GRACIAS POR SU SINCERA PARTICIPACIÓN EN ESTA ENTREVISTA!



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Facultad de Contaduría Pública

Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado

GUÍA DE ENTREVISTA

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Datos Generales

Edad: 28. Género: Femenino.

Empresa: Ex Hacienda La Noria SA de CV.

Años de Experiencia Profesional: 4.

Años de Experiencia en esta empresa: 2

Fecha: 25 de Julio 2016.

Instrucciones para el entrevistador:

1. Formular la pregunta de manera clara y entendible, dándole al entrevistado un máximo de dos minutos y medio para contestar, para lo cual se le indicara el inicio y el final de este tiempo. Debe explicarse al entrevistado que la entrevista tiene un tiempo estimado de 40 minutos a una hora.
2. Si se considera que no se está claramente la pregunta, se le puede pedir al entrevistado que sea más específico y volver a repetir el tiempo.
3. En todas las preguntas se debe pedir una respuesta que vaya más allá de un sí o no, por lo que se le puede preguntar el por qué opina de cierta forma o ampliar la pregunta.
4. No deben quedar preguntas sin contestar.
5. Todas las entrevistas deben de ser grabadas en algún dispositivo de audio para ser posteriormente sintetizadas.

Instrucciones para el entrevistado:

1. Si no entiende alguna pregunta, puede pedir que el entrevistador la haga más sencilla.

2. Si no conoce a detalle algún tema o no tiene una opinión específica en alguna pregunta, puede darse una impresión personal sobre el asunto.
 3. Sintetizar las respuestas en el tiempo de dos minutos. Si considera que falta algo más que decir, puede pedir al entrevistador un minuto más de grabación.
- Hablar de manera clara y entendible en un volumen audible.

PREGUNTAS

1.- RECLUTAMIENTO. ¿De qué manera llegó usted a trabajar en esta empresa? ¿Puede describir el proceso que siguió? ¿Cómo ha cambiado este proceso desde su ingreso?

Llegué porque me informaron de la vacante por parte de un empleado de la empresa; el proceso de reclutamiento fue sencillo, únicamente fui entrevistada por la directora de la empresa; quien sería mi jefe inmediato, el proceso de reclutamiento sigue siendo el mismo desde el momento que ingresé a la fecha.

2.- RECLUTAMIENTO. ¿Quiénes fueron los encargados de encauzarlo durante este proceso? ¿Cómo evalúa la calidad del trabajo de estas personas a lo largo de su reclutamiento? ¿Por qué?

La directora de la empresa y una compañera de trabajo; regular; el trabajo de la directora es excelente dentro de la empresa, pero en sí no existe un proceso de reclutamiento definido que permita seleccionar al personal de acuerdo a las necesidades de cada puesto y disminuir la rotación de personal en determinadas áreas de la empresa.

3.- SELECCIÓN. ¿Qué pruebas tuvo que llevar a cabo para ser elegido? ¿Qué requisitos le solicitaron al ingresar a la empresa?

Pruebas... ninguna; Solo documentación general para integrar mi expediente.

4.- SELECCIÓN. ¿Con base a qué criterios le explicaron que fue seleccionado? ¿Estos criterios siguen siendo los mismos o han cambiado?

Ninguno, sólo que fuera Contador titulado; siguen siendo los mismos.

5.- CONTRATACIÓN. ¿Podría comentar de manera general cuáles fueron los términos de su primer contrato con esta empresa? ¿Sabe usted si estos términos fueron generales o especiales para usted?

No hubo contrato, solo firmé un aviso de privacidad y ese aviso es solicitado para todos los empleados de la empresa.

6.- CONTRATACIÓN. ¿Qué incentivos y apoyos le ofrecieron por parte de esta empresa para que se incorporara a ella? ¿Estos incentivos y apoyos han mejorado a lo largo del tiempo?

Un aumento de salario después de ver mi desempeño y comida gratis; Un poco, si, la directora general se encarga de mantener un clima laboral de armonía y compañerismo.

7.- CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO. ¿Cómo fue el proceso de capacitación para cumplir con sus labores profesionales una vez que fue contratado? ¿Este proceso ha cambiado? ¿Cómo?

El proceso de capacitación fue entrar directamente al área de trabajo, me enseñaron el procedimiento a desarrollar y bajo la supervisión de la titular del área realizaba mis tareas; El proceso para el resto de las áreas es similar y ha sido igual durante el tiempo que he estado en la empresa.

8.- CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO. ¿Usted ha participado en la capacitación de nuevos empleados? ¿cuáles son sus funciones en este proceso de capacitación? Sí; realmente ha sido pequeña mi participación en el proceso de capacitación de otros empleados y fue porque ese puesto tiene constante interacción con mi área.

9.- CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DE TALENTOS. ¿Cuáles considera usted que son sus principales talentos? (Una vez que el entrevistado haya contestado:) ¿Considera usted que la empresa los reconoce y los valora? ¿Por qué? Capacidad de síntesis, habilidad numérica, compromiso y conocimientos contables. No, hasta ahora no eh recibido aumento de sueldo.

10.- CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DE TALENTOS. Desde su punto de vista, ¿cómo podría la empresa aprovechar los talentos de los empleados para realizar sus actividades laborales? ¿De qué manera piensa usted que estos talentos pueden ser desarrollados en beneficio de la empresa y los propios trabajadores?

Para que una empresa pueda aprovechar los talentos de un empleado primero es necesario identificarlos mediante una correcta selección de personal con las necesidades de cada puesto, una vez identificado los talentos es necesario involucrar y comprometer al empleado mediante la inducción constante a la filosofía de la empresa creando un buen ambiente de trabajo y estableciendo un sistema de motivación e incentivos, de esta manera el empleado se siente valorado y realiza su tarea con entusiasmo haciendo bien las cosas y como parte del sistema el resto de la compañía refleja un buen producto para los clientes.

11.- EVALUACIÓN. ¿Quién es la persona encargada de evaluarlo? ¿Cómo se lleva a cabo este proceso de evaluación?

La contadora de la empresa; mediante resultados.

12.- EVALUACIÓN. ¿Usted ha evaluado a otros empleados? (Si es así:) ¿Con base a qué criterios ha calificado su trabajo? (si no lo ha hecho:) ¿cómo considera que debería efectuarse este proceso de evaluación para la mejora de la empresa y el desarrollo laboral de los empleados?

No; Para realizar ésta tarea es necesario contar con un método de evaluación que permita descubrir las necesidades de formación, las promociones, las modificaciones salariales y comprobar si las técnicas de selección han sido eficientes. Es necesario identificar factores que ayuden a encontrar datos medibles, comunes para todos y objetivos; Atender a criterios variados, no solo centrados en la producción sino también en otros propios de la organización. Tales factores pueden ser:

Comunicación: expresión oral y escrita

Constancia

Dinamismo: velocidad en la ejecución de tareas

Calidad del trabajo: precisión, garantías y presentación del trabajo

Entrega: disponibilidad y dedicación

Puntualidad

Volumen de trabajo

Trabajo en equipo

Organización y planificación en sus tareas

Superación

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU SINCERA PARTICIPACIÓN EN ESTA
ENTREVISTA!**



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Facultad de Contaduría Pública

Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado

GUÍA DE ENTREVISTA

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Datos Generales

Edad: 31 Género: Femenino

Empresa: Ex Hacienda La Noria SA de CV

Años de Experiencia Profesional: 10 años.

Años de Experiencia en esta empresa: 8 años

Fecha: 25 de Julio de 2016.

Instrucciones para el entrevistador:

1. Formular la pregunta de manera clara y entendible, dándole al entrevistado un máximo de dos minutos y medio para contestar, para lo cual se le indicara el inicio y el final de este tiempo. Debe explicarse al entrevistado que la entrevista tiene un tiempo estimado de 40 minutos a una hora.
2. Si se considera que no se está claramente la pregunta, se le puede pedir al entrevistado que sea más específico y volver a repetir el tiempo.
3. En todas las preguntas se debe pedir una respuesta que vaya más allá de un sí o no, por lo que se le puede preguntar el por qué opina de cierta forma o ampliar la pregunta.
4. No deben quedar preguntas sin contestar.
5. Todas las entrevistas deben de ser grabadas en algún dispositivo de audio para ser posteriormente sintetizadas.

Instrucciones para el entrevistado:

1. Si no entiende alguna pregunta, puede pedir que el entrevistador la haga más sencilla.

2. Si no conoce a detalle algún tema o no tiene una opinión específica en alguna pregunta, puede darse una impresión personal sobre el asunto.
 3. Sintetizar las respuestas en el tiempo de dos minutos. Si considera que falta algo más que decir, puede pedir al entrevistador un minuto más de grabación.
- Hablar de manera clara y entendible en un volumen audible.

PREGUNTAS

1.- RECLUTAMIENTO. ¿De qué manera llegó usted a trabajar en esta empresa? ¿Puede describir el proceso que siguió ¿cómo ha cambiado este proceso desde su ingreso? Encontré la oferta de trabajo en la página de internet de computrabajo, mandé mi CV, se pusieron en contacto conmigo para programar una cita, me entrevistó la contadora general que actualmente es socia, debido que la vacante era para el área de contabilidad, en la entrevista tocó de manera general algunas acciones que debía llevar a cabo, el horario y sueldo, en esa misma entrevista me dio el visto bueno y me aceptó para ser parte del equipo. En general debía desempeñar funciones contables administrativas, en el transcurso de los días fui aprendiendo del funcionamiento del Restaurante y de las actividades que debía ir laborando, sin embargo, en ningún momento se me dio una inducción o capacitación previa de las funciones del puesto, todo fue sobre la marcha. Para integrar mi expediente solo se solicitaron los papeles básicos y no se pidieron referencias laborales ni personales de mi persona.

En la actualidad las vacantes se siguen ofertando en la página de internet de computrabajo, se anuncian en el periódico y muchos otros ingresan por recomendación. Se les pide la misma documentación básica, sin embargo, ahora ya se solicitan referencias personales, citan a la persona y según el puesto vacante se canaliza al reclutado con el jefe de área, por ejemplo, si es mesero con el capitán de meseros, si es del área de cocina lo entrevista el chef, etc. Regularmente se da una plática de inducción al mes donde se les explica datos generales de la empresa y de su funcionamiento. Se creó el puesto de RH donde la persona que está al cargo, también tiene a su cargo el de asistente de dirección, hasta donde se no tiene

la preparación relacionada con el puesto de RH, sino que con el paso del tiempo ha ido aprendiendo de las actividades del mismo.

2.- RECLUTAMIENTO. ¿Quiénes fueron los encargados de encauzarlo durante este proceso? ¿Cómo evalúa la calidad del trabajo de estas personas a lo largo de su reclutamiento? ¿Por qué?

La directora general ya que trabaja de manera directa con ella, también mi compañera de oficina me explicaba del funcionamiento de la empresa, ambas personas me guiaron para tener un panorama general, aunque la mayoría de mi aprendizaje se dio con la marcha, considero que fue bueno ya que estas personas llevan una antigüedad considerable en la empresa.

3.- SELECCIÓN. ¿Qué pruebas tuvo que llevar a cabo para ser elegido? ¿Qué requisitos le solicitaron al ingresar a la empresa? Ninguna prueba, solo fue una entrevista de trabajo. Requisito

s solo documentación mínima.

4.- SELECCIÓN. ¿Con base a qué criterios le explicaron que fue seleccionado? ¿Estos criterios siguen siendo los mismos o han cambiado? Pues la preparación académica que tenía, ya que era recién egresada de la universidad y durante mis estudios lo combine trabajando en un despacho contable, así que ya tenía algo de experiencia.

5.- CONTRATACIÓN. ¿Podría comentar de manera general cuáles fueron los términos de su primer contrato con esta empresa? ¿Sabe usted si estos términos fueron generales o especiales para usted? No, todo fue en general, no he firmado ningún contrato, solo se me indico de manera general cuanto ganaría y las prestaciones a las que era acreedora.

6.- CONTRATACIÓN. ¿Qué incentivos y apoyos le ofrecieron por parte de esta empresa para que se incorporara a ella? ¿Estos incentivos y apoyos han mejorado a lo largo del tiempo? Al inicio ninguno, sin embargo, con el paso del tiempo me han ayudado otorgándome el tiempo para poder estudiar, capacitarme, por resultados en el cumplimiento de objetivos me han otorgado bonos y dentro del organigrama pude posicionarme en el puesto de Contador.

7.- CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO. ¿Cómo fue el proceso de capacitación para cumplir con sus labores profesionales una vez que fue contratado? ¿Este proceso ha cambiado? ¿Cómo?

En mi caso particular, las capacitaciones en su mayoría han corrido por mi cuenta, yo las busco y pago. El restaurante está afiliado a una cámara (CANIRAC) y esta ofrece cursos para el personal de los restaurantes afiliados a ella, me ha tocado en ocasiones acudir a algunos. Actualmente se programan más capacitaciones, pero solo para el área operativa (personal de cocina, capitanes, meseros, ayudantes de meseros, barman) en las otras áreas es muy rara la vez que haya alguna capacitación

8.- CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO. ¿Usted ha participado en la capacitación de nuevos empleados? ¿cuáles son sus funciones en este proceso de capacitación? Si eh participado, me siento atraída por el área de la gestión del talento humano, así que en conjunto con la persona que desempeña el área de puesto de RH ayudo en las inducciones, y me pongo a disposición de los colaboradores de nuevo ingresos para poder ayudarlos en cualquier duda; en particular me ha tocado capacitar a los colaboradores que tengo a cargo, donde les explico paso a paso las acciones en proceso de la codificación de la contabilidad, así como la revisión de cortes generales de caja, efectivos, etc. Todo es muy práctico.

9.- CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DE TALENTOS. ¿Cuáles considera usted que son sus principales talentos? ¿Considera usted que la empresa los reconoce y los valora? ¿Por qué?

Considero que principales talentos que tengo son: iniciativa, conciliadora, práctica. Si han sido reconocidos por mi directora general, pues soy una de las personas que más ha crecido tanto personal como profesionalmente dentro de la empresa.

10.- CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DE TALENTOS. Desde su punto de vista, ¿cómo podría la empresa aprovechar los talentos de los empleados para realizar sus actividades laborales? ¿De qué manera piensa usted que estos talentos pueden ser desarrollados en beneficio de la empresa y los propios trabajadores?

A mi parecer la empresa debería aplicar pruebas para ayudar al colaborador a identificar sus talentos, una vez identificados implementar acciones para desarrollarlos y encausarlos en beneficio de su vida personal y de la empresa.

Para eso se debería empezar por capacitar y estructurar el departamento de RH

11.- EVALUACIÓN. ¿Quién es la persona encargada de evaluarlo? ¿Cómo se lleva a cabo este proceso de evaluación? Es mi jefe directo, en este caso es la directora general, me evalúa por los resultados en tareas encomendadas, pero como tal tengo entendido que no hay un parámetro claramente definido ni documentado para cada área en cuanto a evaluación.

12.- EVALUACIÓN. ¿Usted ha evaluado a otros empleados? (Si es así:) ¿Con base a qué criterios ha calificado su trabajo? (si no lo ha hecho:) ¿cómo considera que debería efectuarse este proceso de evaluación para la mejora de la empresa y el desarrollo laboral de los empleados? Si lo eh hecho, en base a sus conocimientos, capacidad de solución a problemas, valores.

¡MUCHAS GRACIAS POR SU SINCERA PARTICIPACIÓN EN ESTA ENTREVISTA!