



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES

CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

TRABAJO PRÁCTICO

**INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS COMO ESTRATEGIA DE
TOMA DE DECISIONES.**

PRESENTA

Ana Rocío Macías Castañeda

PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

TUTOR

Dra. Silvia Mata Zamores

INTEGRANTES DE COMITÉ TUTORAL

Mtro. Alberto Pontón Castro

Dra. Grace Aileen Ruíz Santoyo

Aguascalientes, Ags. 27 de febrero de 2023

AUTORIZACIONES

CARTA DE VOTO APROBATORIO INDIVIDUAL

MTRA. EN F. VIRGINIA GUZMAN DIAZ DE LEÓN
DECANA DEL CENTRO CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PRESENTE

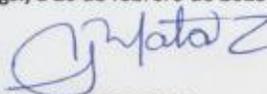
Por medio del presente como **TUTOR** designado del estudiante **ANA ROCÍO MACÍAS CASTAÑEDA** con ID 67126 quien realizó el trabajo práctico titulado: **INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS COMO ESTRATEGIA DE TOMA DE DECISIONES**, un trabajo propio, innovador, relevante e inédito y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia doy mi consentimiento de que la versión final del documento ha sido revisada y las correcciones se han incorporado apropiadamente, por lo que me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que ella pueda proceder a imprimirlo así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE

"Se Lumen Proferre"

Aguascalientes, Ags., a 26 de febrero de 2023.



DRA. SILVIA MATA ZAMORES.
TUTOR DE TRABAJO PRÁCTICO

c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Secretaría Técnica del Programa de Posgrado

CARTA DE VOTO APROBATORIO
INDIVIDUAL

MF. VIRGINIA GUZMAN DIAZ DE LEÓN
DECANA DEL CENTRO CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PRESENTE

Por medio del presente como **ASESOR** designado del estudiante **ANA ROCÍO MACIAS CASTAÑEDA** con ID 67126 quien realizó *el trabajo práctico* titulado: **INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS COMO ESTRATEGIA DE TOMA DE DECISIONES**, un trabajo propio, innovador, relevante e inédito y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia doy mi consentimiento de que la versión final del documento ha sido revisada y las correcciones se han incorporado apropiadamente, por lo que me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que *ella* pueda proceder a imprimirlo así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE
"Se Lumen Proferre"

Aguascalientes, Ags., a 27 de febrero de 2023.



Mtro. Alberto Pontón Castro
Asesor de trabajo práctico

c.c.p.- interesado
c.c.p.- Secretaría Técnica del Programa de Posgrado

Elaborado por: Depto. Apoyo al Posgrado.
Revisado por: Depto. Control Escolar/Depto. Gestión de Calidad.
Aprobado por: Depto. Control Escolar/ Depto. Apoyo al Posgrado.

Código: DO-SEE-FD-07
Actualización: 01
Emisión: 17/05/19

**CARTA DE VOTO APROBATORIO
INDIVIDUAL**

**MF. VIRGINIA GUZMAN DIAZ DE LEÓN
DECANA DEL CENTRO CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

PRESENTE

Por medio del presente como **ASESORA** designada del estudiante **ANA ROCÍO MACÍAS CASTAÑEDA** con ID 67126 quien realizó *el trabajo práctico* titulado: **INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS COMO ESTRATEGIA DE TOMA DE DECISIONES**, un trabajo propio, innovador, relevante e inédito y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia doy mi consentimiento de que la versión final del documento ha sido revisada y las correcciones se han incorporado apropiadamente, por lo que me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que ella pueda proceder a imprimirlo así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE
"Se Lumen Proferre"
Aguascalientes, Ags., a 22 de febrero de 2023.


Dra. Grace Allen Ruiz Santoyo
Asesora de trabajo práctico

c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Secretaría Técnica del Programa de Posgrado

Elaborado por: Depto. Apoyo al Posgrado.
Revisado por: Depto. Control Escolar/Depto. Gestión de Calidad.
Aprobado por: Depto. Control Escolar/ Depto. Apoyo al Posgrado.

Código: DO-SEE-FO-07
Actualización: 01
Emisión: 17/05/19



DICTAMEN DE LIBERACION ACADÉMICA PARA INICIAR LOS TRÁMITES DEL EXAMEN DE GRADO



Fecha de dictaminación dd/mm/aaaa: 27/02/2023

NOMBRE: Macías Castañeda Ana Rocío **ID:** 67126

PROGRAMA: Maestría en Administración **LGAC (del posgrado):** Comportamiento y Cultura Organizacional

TIPO DE TRABAJO: () Tesis (X) Trabajo Práctico

TÍTULO: Inventario de recursos humanos como estrategia de toma de decisiones

IMPACTO SOCIAL (señalar el impacto logrado): El inventario de recursos humanos permitió a la empresa conocer mejor a su personal a través de las estadísticas descriptivas y del análisis de las variables: motivación, satisfacción, compromiso e interés por un desarrollo profesional. Se elaboró un dashboard con indicadores estratégicos

INDICAR	SI	NO	N.A. (NO APLICA)	SEGÚN CORRESPONDA:
<i>Elementos para la revisión académica del trabajo de tesis o trabajo práctico:</i>				
SI				El trabajo es congruente con las LGAC del programa de posgrado
SI				La problemática fue abordada desde un enfoque multidisciplinario
SI				Existe coherencia, continuidad y orden lógico del tema central con cada apartado
SI				Los resultados del trabajo dan respuesta a las preguntas de investigación o a la problemática que aborda
SI				Los resultados presentados en el trabajo son de gran relevancia científica, tecnológica o profesional según el área
SI				El trabajo demuestra más de una aportación original al conocimiento de su área
SI				Las aportaciones responden a los problemas prioritarios del país
SI				Generó transferencia del conocimiento o tecnológica
SI				Cumple con la ética para la investigación (reporte de la herramienta antiplagio)
<i>El egresado cumple con lo siguiente:</i>				
SI				Cumple con lo señalado por el Reglamento General de Docencia
SI				Cumple con los requisitos señalados en el plan de estudios (créditos curriculares, optativos, actividades complementarias, estancia, predoctoral, etc)
SI				Cuenta con los votos aprobatorios del comité tutorial, en caso de los posgrados profesionales si tiene solo tutor podrá liberar solo el tutor
SI				Cuenta con la carta de satisfacción del Usuario
SI				Coincide con el título y objetivo registrado
SI				Tiene congruencia con cuerpos académicos
SI				Tiene el CVU del Conacyt actualizado
N.A.				Tiene el artículo aceptado o publicado y cumple con los requisitos institucionales (en caso que proceda)
<i>En caso de Tesis por artículos científicos publicados</i>				
N.A.				Aceptación o Publicación de los artículos según el nivel del programa
N.A.				El estudiante es el primer autor
N.A.				El autor de correspondencia es el Tutor del Núcleo Académico Básico
N.A.				En los artículos se ven reflejados los objetivos de la tesis, ya que son producto de este trabajo de investigación.
N.A.				Los artículos integran los capítulos de la tesis y se presentan en el idioma en que fueron publicados
N.A.				La aceptación o publicación de los artículos en revistas indexadas de alto impacto

Con base a estos criterios, se autoriza se continúen con los trámites de titulación y programación del examen de grado: SI No

Elaboró:

* NOMBRE Y FIRMA DEL CONSEJERO SEGÚN LA LGAC DE ADSCRIPCIÓN: **FIRMAS**

NOMBRE Y FIRMA DEL SECRETARIO TÉCNICO: Dra. Gabriela Citlali López Torres

* En caso de conflicto de intereses, firmará un revisor miembro del NAB de la LGAC correspondiente distinto al tutor o miembro del comité tutorial, asignado por el Decano

Revisó: Dra. Gabriela Citlali López Torres

NOMBRE Y FIRMA DEL SECRETARIO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO: Dr. Miguel Ángel Oropeza Tagle

Autorizó: M.F. Virginia Guzmán Díaz de León

NOMBRE Y FIRMA DEL DECANO:

Nota: procede el trámite para el Depto. de Apoyo al Posgrado
 In cumplimiento con el Art. 105C del Reglamento General de Docencia que a la letra señala entre las funciones del Consejo Académico: ... Cuilar la eficiencia terminal del programa de posgrado y el Art. 105F las funciones del Secretario Técnico, firmar el seguimiento de los alumnos.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco enormemente a CONACYT por otorgarme la oportunidad de realizar este posgrado, la beca fue de gran apoyo y me permitió dedicarme al 100% a los estudios.

Gracias a la Universidad Autónoma de Aguascalientes quien me brindó nuevamente la oportunidad de estar en sus aulas como alumna y también me ha otorgado un desarrollo personal y profesional durante el tiempo que he laborado en ella.

A mi tutora la Dra. Silvia Mata Zamores quien ha sido parte importante de este proyecto con sus asesorías, orientación, apoyo y por compartir sus conocimientos y experiencias en el campo de la investigación.

Al profesor Alberto Pontón quien proporcionó consejos muy útiles y por compartir sus conocimientos y experiencia en el área de recursos humanos lo cual contribuyó en gran medida al proyecto.

A la Dra. Grace Aline quien aportó sus experiencias y conocimientos en el ámbito de la investigación lo que permitió enriquecer el trabajo.

A la Dra. Margarita Ramírez Ramírez con quien realice la estancia de investigación y quien abonó al proyecto a través de sus conocimientos, experiencias y consejos.

Gracias a la empresa Grupo Textil de Aguascalientes S.A de C.V., a su director general el señor Alejandro López Pérez Maldonado, a sus hijos Melissa y Emiliano López Covarrubias, por abrirme las puertas de su empresa para llevar a cabo el trabajo práctico.

A mi esposo, mis papás, mi hermano y mis hijos por su apoyo en este proyecto.

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mis hijos ya que todos mis esfuerzos por crecer y ser mejor persona son para ellos, para a través del ejemplo transmitirles que todos los sueños y proyectos son posibles con decisión, perseverancia, dedicación y disfrutando el camino.

A mi esposo Alfonso ya que su apoyo fue esencial para el logro de este proyecto, por trabajar en equipo conmigo y ser parte de este objetivo.

También se lo dedico a mis papás, mi hermano y mis familiares por su apoyo. Y a Dios por darme esta oportunidad.



ÍNDICE GENERAL

RESUMEN 5

ABSTRACT 7

INTRODUCCIÓN. 8

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. 10

1.1 ANTECEDENTES...... 10

1.2 OBJETIVOS GENERALES. 14

1.3 JUSTIFICACIÓN. 15

1.4 ANÁLISIS SITUACIONAL...... 17

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO. 24

2.1 RECURSOS Y ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA. 24

 2.1.1 RECURSOS HUMANOS..... 26

 2.1.1.1 ACTIVIDADES DE RECURSOS HUMANOS 29

 2.1.1.1.1 RECLUTAMIENTO..... 29

 2.1.1.1.2 SELECCIÓN..... 32

 2.1.1.1.3 CAPACITACIÓN. 35

 2.1.1.2 HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS..... 36

 2.1.1.2.1 PLAN DE CARRERA..... 36

 2.1.1.2.2 INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS 36

 2.1.1.2.3 INDICADORES CLAVE DEL DESEMPEÑO (KPI) 39

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL. 39

 2.2.1 COMPROMISO..... 40

 2.2.2 SATISFACCIÓN..... 41

2.3 PROCESO ADMINISTRATIVO. 42

2.3.1 PLANEACIÓN...... 44

2.3.1.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	45
2.3.1.1.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS.	48
2.3.1.1.2 ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA ENFOCADA AL RECURSO HUMANO.....	48
2.3.2 DIRECCIÓN.	50
2.3.2.1 COMUNICACIÓN.	51
2.3.2.2 LIDERAZGO.	52
2.3.2.3 MOTIVACIÓN.	54
2.3.2.4 TOMA DE DECISIONES.....	56
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.	58
3.1 DISEÑO METODOLÓGICO.	58
3.2 INSTRUMENTO.	61
3.3 FIABILIDAD DEL INSTRUMENTO.	66
3.4 MODELO.	69
CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.	72
CAPÍTULO V. RESULTADOS.	77
5.1 ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS.	77
5.2 CORRELACIÓN ENTRE VARIABLES	81
5.3 ANÁLISIS DE CADA VARIABLE	83
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES.	89
CAPÍTULO VII. RECOMENDACIONES.	92
REFERENCIAS:	94
ANEXOS:	103

ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla 1. Aportaciones prácticas al inventario de recursos humanos 12

Tabla 2. Estratificación de empresas 17

Tabla 3. Definiciones de planeación 44

Tabla 4. Tipos de comunicación..... 51

Tabla 5. Tipos de liderazgo..... 53

Tabla 6. Teorías de motivación 55

Tabla 7. Ítems de motivación 61

Tabla 8. Ítems de compromiso..... 62

Tabla 9. Ítems de satisfacción laboral 64

Tabla 10. Ítems interés por un desarrollo profesional 65

Tabla 11. Determinación de los KPI 74

Tabla 12. Datos del inventario de gestión 75

Tabla 13. Datos del inventario de desarrollo 75

Tabla 14. Género del personal..... 77

Tabla 15. Edad del personal 78

Tabla 16. Antigüedad del personal..... 79

Tabla 17. Análisis de motivación..... 83

Tabla 18. Análisis de compromiso 84

Tabla 19. Análisis de satisfacción 85

Tabla 20. Análisis de interés en desarrollarse profesionalmente..... 86

ÍNDICE DE FIGURAS.

Figura 1. Pymes con organigrama..... 18

Figura 2. Pymes y aplicación de prácticas de recursos humanos 19

Figura 3. Organigrama 21

Figura 4. Análisis PESTEL 22

Figura 5. Principales actividades del área de recursos humanos..... 27

Figura 6. Etapas del proceso administrativo 43

Figura 7. Relación entre planeación estratégica y recursos humanos. 47

Figura 8. Modelo para la toma de decisiones. 57

Figura 9. Estructura del inventario de recursos humanos 60

Figura 10. Variación en Alfa de Cronbach si un ítem del cuestionario general es eliminado. 66

Figura 11. Variación en Alfa de Cronbach si un ítem de la escala de motivación es eliminado..... 67

Figura 12. Variación en Alfa de Cronbach si un ítem de la escala de compromiso es eliminado..... 68

Figura 13. Variación en Alfa de Cronbach si un ítem de la escala de satisfacción es eliminado..... 68

Figura 14. Variación en Alfa de Cronbach si un ítem de la escala de interés por un desarrollo profesional es eliminado..... 69

Figura 15. Modelo para la elaboración de un inventario de recursos humanos..... 70

Figura 16. Etapas de la implementación de un inventario de recursos humanos..... 72

Figura 17. Composición del personal por género 77

Figura 18. Rangos de edad del personal 78

Figura 19. Rangos de antigüedad del personal 79

Figura 20. Estado civil del personal 80

Figura 21. Número de hijos del personal 80

Figura 22. Escolaridad del personal 81

Figura 23. Correlación entre edad y compromiso 82

Figura 24. Grado de correlación edad-compromiso 82

Figura 25. Correlación entre edad y desarrollo 82

Figura 26. Dashboard parte 1 88

Figura 27. Dashboard parte 2..... 88

RESUMEN

El caso práctico analiza la importancia de implementar un inventario de recursos humanos como estrategia para la toma de decisiones, aplicado en una empresa del ramo textil. El objetivo es elaborar un inventario de gestión y desarrollo para el personal de la empresa, que funcione como estrategia para facilitar y mejorar la toma de decisiones en el área de recursos humanos. Se aplica una metodología cuantitativa, descriptiva y transversal, recabando información del sistema de nóminas para los datos generales del personal y aplicando un cuestionario con escala Likert de 5 puntos para medir las variables de motivación, compromiso, satisfacción laboral e interés por un desarrollo profesional. El objeto de estudio fue una muestra representativa del 86% de la población.

Al realizar el inventario de recursos humanos se observa que la distribución del personal por género es equitativa ya que el 50% son mujeres y el otro 50% son hombres, al realizar este mismo análisis de distribución por departamento se aprecia que en las áreas en donde por sus actividades requieren mayor esfuerzo físico se tiene mayor porcentaje de hombres que de mujeres. La edad del personal oscila entre los 20 y 66 años, donde el 21% de la muestra está por cumplir la edad de jubilación. La antigüedad va desde 0 hasta 19 años, siendo 8 años el promedio.

En este trabajo se evalúa el grado de motivación, compromiso, satisfacción e interés por un desarrollo profesional. En lo que respecta a motivación sobresalen las escalas de estabilidad de vida y realización. En cuanto a compromiso, el rubro afectivo obtiene una mayor puntuación lo que refleja un cariño de los trabajadores hacia la empresa, solo debiendo reforzar el impulso de permanecer en ella y promover la identificación del personal con la filosofía y cultura organizacional. En lo referente a satisfacción se refleja como punto de mejora la remuneración y ofrecer al personal cambio de actividades que le impliquen un aprendizaje. En la escala de interés por un desarrollo profesional se encuentra que al 78% del personal le gustaría que la empresa ofreciera oportunidades de crecimiento, el 76% está dispuesto a trabajar en su desarrollo profesional, al 58% le interesa seguir estudiando y el 43% está a gusto en su puesto y no tiene necesidades de un cambio.

Se concluye que la implementación del inventario de recursos humanos comprueba lo mencionado por la teoría, ya que proporcionó a la empresa mayor conocimiento sobre el personal, prevención de movimientos por jubilación, así como un análisis de la estructura del personal, como lo mencionaron Berbel & Gan (2012).

PALABRAS CLAVE.

Inventario de recursos humanos, estrategia, toma de decisiones.



ABSTRACT

The case study analyzes the importance of implementing an inventory of human resources as a strategy for decision making, applied in a company in the textile industry. The objective is to develop a management and development inventory for the company's personnel, which works as a strategy to facilitate and improve decision-making in the area of human resources. A quantitative, descriptive, and cross-sectional methodology is applied, collecting information from the payroll system for general personnel data and applying a questionnaire with a 5-point Likert scale to measure the variables of motivation, commitment, job satisfaction and interest in professional development. The object of study was a representative sample of 86% of the population.

When carrying out the inventory of human resources, it is observed that the distribution of personnel by gender is equitable since 50% are women and the other 50% are men. When carrying out this same analysis of distribution by department, it can be seen that in the areas where due to their activities they require greater physical effort, there is a higher percentage of men than women. The age of the staff ranges between 20 and 66 years, where 21% of the sample is about to reach retirement age. Seniority ranges from 0 to 19 years, with an average of 8 years.

This work evaluates the degree of motivation, commitment, satisfaction and interest in professional development. With regard to motivation, the stability of life and achievement scales stand out. In terms of commitment, the affective item obtains a higher score, which reflects the affection of the workers towards the company, only having to reinforce the impulse to remain in it and promote the identification of the personnel with the organizational philosophy and culture. Regarding satisfaction, remuneration is reflected as a point of improvement and offering staff a change of activities that involve learning. In the scale of interest in professional development, it is found that 78% of the staff would like the company to offer growth opportunities, 76% are willing to work on their professional development, 58% are interested in continuing their studies and 43% He is comfortable in his position and does not need a change.

It is concluded that the implementation of the human resources inventory proves what is mentioned by the theory, since it provided the company with greater knowledge about the personnel, prevention of movements due to retirement, as well as an analysis of the personnel structure, as mentioned by Berbel & Gan (2012).

KEY WORDS.

Human resource inventory, strategy, decision making.

INTRODUCCIÓN.

El concepto de recursos humanos ha evolucionado con el paso de los años, entre 1900 y 1950 se consideraba al trabajador como un componente dentro del proceso productivo (Armijos Mayon et al, 2019). En los años 80's, se comenzó a ver al empleado como un ser humano y se identificó su relación con aspectos de la organización, tales como la cultura, así como su impacto en las funciones principales de la empresa. (de Hurtado & Leal, 2008). Después de los 90's aparece el concepto de capital humano, el cual está integrado por los aprendizajes, experiencias, cualidades y aptitudes de las personas y su aplicación en el proceso productivo (Boisier, 2002; Navarro Abarzúa, 2005). Partiendo del concepto de capital humano, para tener éxito al implementar una estrategia como empresa se requiere conocer al personal que la integra, debido a que todos los miembros de la empresa son de suma importancia desde quien realiza la tarea más sencilla hasta los altos ejecutivos, porque representan los cimientos de la empresa (Rangel García, 2006)

En la actualidad el reto principal es generar una adecuada gestión de recursos humanos, la cual es una tarea de suma relevancia con impacto a lo interno de la empresa u organización y con trascendencia en la sociedad. Esta gestión inicia desde el reclutamiento, abarcando la selección, auditoría, desarrollo y fortalecimiento del personal, fomentando un clima de trabajo agradable que propicie la permanencia de los trabajadores (Armijos Mayon et al, 2019). La gestión del talento es un instrumento enfocado a desarrollar valía con gran impacto estratégico (Alonso & García-Muina, 2014). En este sentido el factor humano simboliza una ventaja frente a la competencia al ser un recurso único, irrepetible y competitivo, por tener la capacidad de incrementar sus habilidades y perdurarlas en el tiempo, por lo anterior es un elemento primordial en los procesos estratégicos de la empresa por lo que es necesario agregarlo a la cadena de valor (Montoya Agudelo & Boyero Saavedra, 2016).

Una adecuada gestión requiere alinear las estrategias de la dirección con las de los recursos humanos, con la finalidad de generar una sinergia en la consecución de los objetivos organizacionales (Montoya Agudelo & Boyero Saavedra, 2016). El primer paso

para la gestión del talento es recabar información acerca del personal que integra la empresa, sus características, habilidades, capacidades, fortalezas, debilidades, experiencias, así como sus aspiraciones (Schweyer, 2004). De acuerdo con lo expuesto por los autores mencionados anteriormente se pone de manifiesto la necesidad de que en todas las empresas e instituciones se fomente la implementación de un inventario de recursos humanos, con el propósito de tener información que permita tomar decisiones para desarrollar, y gestionar de manera óptima al personal, logrando una ventaja competitiva a través del recurso humano.

Acorde con lo anterior se puede inferir que los colaboradores cuando son tomados en cuenta, capacitados y se fomenta su desarrollo, se está generando personal calificado y comprometido que ofrecerá su máximo desempeño, repercutiendo de forma positiva en el desarrollo y clima de la organización, al generar mayor productividad, mejores relaciones y una ventaja competitiva. El beneficio para el factor humano está relacionado con la posibilidad de obtener mejores ingresos, ocupar puestos con mayor responsabilidad, incrementar sus conocimientos, habilidades, compromiso, motivación, bienestar y satisfacción laboral. Para obtener todos esos beneficios es preciso iniciar estableciendo un inventario de recursos humanos que permita tener información relevante de cada uno de los colaboradores que forma parte de la organización, esto facilita la toma de decisiones y la gestión del personal.

Con el fin de corroborar lo expresado por los autores antes mencionados acerca de los resultados positivos en la toma de decisiones y la creación de una estrategia a partir del recurso humano, el propósito de este trabajo práctico es aportar un modelo para elaborar un inventario de recursos humanos.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.1 ANTECEDENTES.

El inventario de recursos humanos es un tema que ha sido abordado en diversos trabajos, algunos de los más relevantes se mencionaran a continuación.

En el año de 1994 se realizó un inventario de Recursos Humanos en el Ayuntamiento del Estado de Veracruz, lo agruparon por departamento; los datos que analizaron fueron género, edad, tipo de puesto, años de experiencia, antigüedad en la Institución, antigüedad en el puesto actual, habilidades, manejo de maquinaria, nivel de escolaridad, cursos de capacitación, funciones administrativas que realizan, responsabilidad sobre equipos de trabajo, aspectos de seguridad a su cargo, desempeño, potencial para promoción, puestos específicos para asenso y áreas de mejora en su trabajo. (García Uriarte et al., 1994).

El inventario les permitió observar que en su mayoría el personal de los mandos medios del Ayuntamiento son hombres, los niveles de escolaridad arrojaron cifras alarmantes, debido a que más del 90% completo la primaria y de ellos menos del 18% cuenta con licenciatura concluida. La capacitación se encuentra relegada, en sí no existe capacitación para ningún nivel dentro del Ayuntamiento. En cuanto al desempeño se observó que el 58.15% se encuentra entre regular y deficiente. Para la promoción del personal no existe un proceso sistemático. Todos los factores antes mencionados reflejan una falta de planeación y gestión de los recursos humanos. (García Uriarte et al., 1994)

Fernández Molina (2011) su tesis consistió en implementar un programa del servicio civil de carrera para el personal administrativo de la Universidad Politécnica de Aguascalientes, la problemática observada era que a pesar de varios esfuerzos no se podía concluir dicho programa, lo que daba como consecuencia un incumplimiento con la legislación Estatal y un clima laboral mermado. Realizó un censo con una encuesta de 42 reactivos divididos en las categorías de datos demográficos, conocimiento del servicio civil de carrera, gestión estratégica de recursos humanos, cultura organizacional y factores específicos internos y externos que impactan la implementación de este. Con los resultados de la encuesta caracterizó a la población según su área de adscripción, sexo, edad,

escolaridad y antigüedad. Identificó la necesidad de difundir información sobre el servicio civil de carrera para el personal como parte de la cultura organizacional, la legislación y los compromisos políticos. Su propuesta fue comprometer a los directivos y sensibilizar de la importancia del sistema civil de carrera, crear un nuevo puesto dentro del área de recursos humanos, exclusivo para implementarlo y darle seguimiento, desarrollar un análisis organizacional, revisar marco normativo, presupuestos, elaborar análisis de puestos y una estrategia de comunicación. Todo esto con la finalidad de evitar la desmotivación del personal en lo que respecta a la retribución y favoritismo, así como factores externos que reprimen la implementación del sistema antes mencionado, como la legislación y los compromisos políticos.

En 2014 para la Universidad Autónoma de Baja California realizaron un estudio para determinar la viabilidad de implementar un inventario de recursos humanos que funcionara como estrategia para el proceso de acreditación, llegando a la conclusión de que dicha herramienta efficientiza el proceso, ya que permite tener los datos actualizados en el momento que se requieren. Para la implementación del inventario utilizarían tecnologías de la información. El control de la información se realizaría cada 6 meses, lo que permitiría tener información reciente y oportuna para el momento de la acreditación (Pacheco Marcano, 2014).

En 2020 se publicó un artículo que menciona los cimientos para establecer un modelo de gestión por competencias el cual tiene como ventajas atenuar la rotación del personal y dar valor agregado al recurso humano, incrementando la efectividad de la empresa. Pone de manifiesto la importancia del recurso humano dentro de la organización. Consiste en identificar en el personal sus características, habilidades y actitudes, las cuales se agrupan en competencias técnicas, bases y transversales y con estas se realiza un inventario. A su vez se establecen las competencias que requiere cada puesto y se busca menguar la brecha puesto-persona con capacitaciones. (Lora Guzmán et al., 2020)

Muñoz Ponce (2021) propuso un modelo que permite enlazar el desarrollo del talento interno con las vacantes derivadas del crecimiento de la organización dedicada a las tecnologías de la información. Dentro de las entradas de su modelo está el perfil del empleado, que es el equivalente del inventario de recursos humanos, ahí se plasman las habilidades, experiencia, desempeño, así como sus aspiraciones. En la etapa de proceso se analiza la compatibilidad del empleado con los diferentes puestos, así como la diferencia

que existe, en habilidades, conocimientos o experiencia. Como salidas arroja el puesto para el que tiene mayor perfil, el porcentaje cubierto del puesto al que aspira, así como el tiempo en el que un empleado debe ser promovido para evitar su salida de la empresa. También da información sobre las capacitaciones que se le pueden dar para minimizar la brecha entre algún puesto en particular.

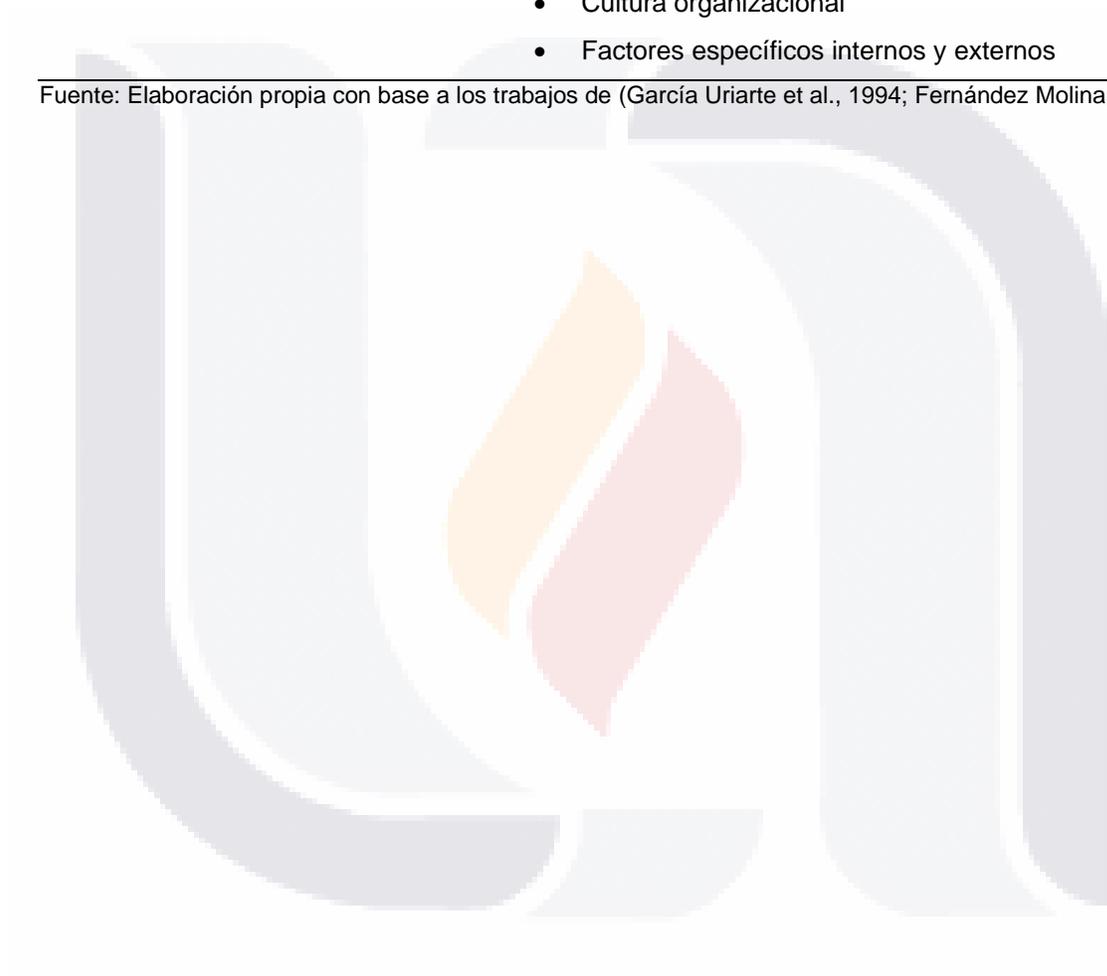
Por lo analizado en los trabajos anteriores se puede inferir que el presente trabajo abre la posibilidad de acrecentar el conocimiento sobre la implementación del inventario de recursos humanos para fomentar la importancia de conocer al personal y plasmarlo en una base de datos que mostrará la información relacionada con ciertas variables que ayudarán a desarrollar estrategias para mejorar la toma de decisiones en función del desarrollo del trabajador, por medio de capacitaciones, cambios de puesto, incentivos monetarios, retroalimentaciones y así generar un mayor compromiso, satisfacción y motivación en el personal.

Tabla 1. Aportaciones prácticas al inventario de recursos humanos.

Institución.	Año.	Variables analizadas.
Ayuntamiento del Estado de Veracruz	1994	<ul style="list-style-type: none"> • Género • Edad • Escolaridad • Tipo de puesto • Años de experiencia • Antigüedad en la Institución • Antigüedad en el puesto actual • Habilidades • Manejo de maquinaria • Nivel de escolaridad • Cursos de capacitación • Funciones administrativas que realizan • Responsabilidad sobre equipos de trabajo • Aspectos de seguridad a su cargo • Desempeño • Potencial para promoción • Puestos específicos para asenso • Áreas de mejora en su trabajo

Institución.	Año.	Variables analizadas.
Universidad Politécnica de Aguascalientes	2011	<ul style="list-style-type: none"> • Área de adscripción • Sexo • Edad • Escolaridad • Antigüedad • Conocimiento del servicio civil de carrera • Cultura organizacional • Factores específicos internos y externos

Fuente: Elaboración propia con base a los trabajos de (García Uriarte et al., 1994; Fernández Molina, 2011)



1.2 OBJETIVOS GENERALES.

OBJETIVO GENERAL.

Elaborar un inventario de gestión y desarrollo para el personal de la empresa Grupo Textil de Aguascalientes S.A. de C.V., que funcione como estrategia para facilitar y mejorar la toma de decisiones en el área de recursos humanos.

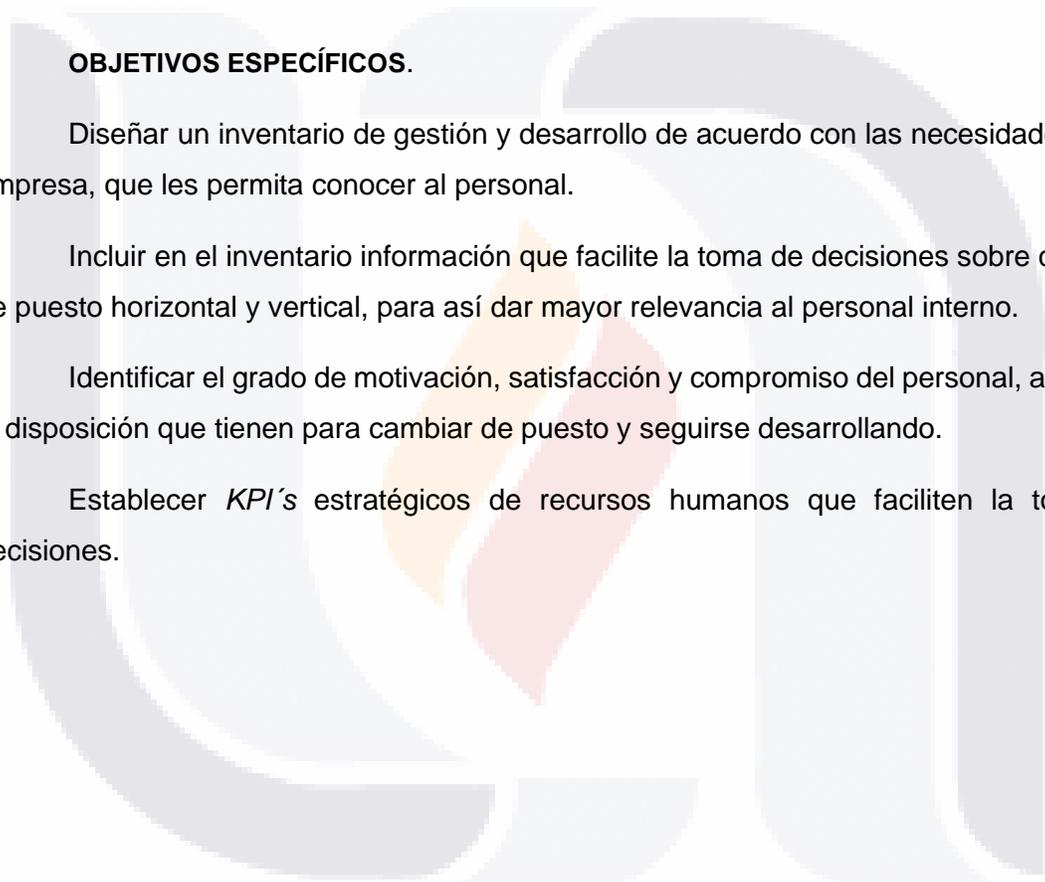
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

Diseñar un inventario de gestión y desarrollo de acuerdo con las necesidades de la empresa, que les permita conocer al personal.

Incluir en el inventario información que facilite la toma de decisiones sobre cambios de puesto horizontal y vertical, para así dar mayor relevancia al personal interno.

Identificar el grado de motivación, satisfacción y compromiso del personal, así como la disposición que tienen para cambiar de puesto y seguirse desarrollando.

Establecer *KPI's* estratégicos de recursos humanos que faciliten la toma de decisiones.



1.3 JUSTIFICACIÓN.

El factor humano es el que da sentido a las empresas, de ahí la necesidad de buscar estrategias para fomentar su motivación y satisfacción para lograr una mejora en la productividad (Marvel Cequea et al, 2011), también es necesario reconocer a los empleados, tomar en cuenta sus aportaciones e ideas y darles herramientas para el futuro, así como fomentar su desarrollo profesional y personal. Para esto es necesario conocer su motivador, lo que desean lograr y orientarlo hacia las metas de la empresa, logrando mayor rentabilidad para la organización y satisfacción en el personal (Delgado Salazar et al, 2018). Solo que en las PyMES regularmente las actividades de recursos humanos se limitan a contratación y nóminas, segregando funciones que permiten desarrollar al personal, generar una ventaja competitiva, incrementar el compromiso y mejorar el funcionamiento de la organización (Núñez et al., 2019).

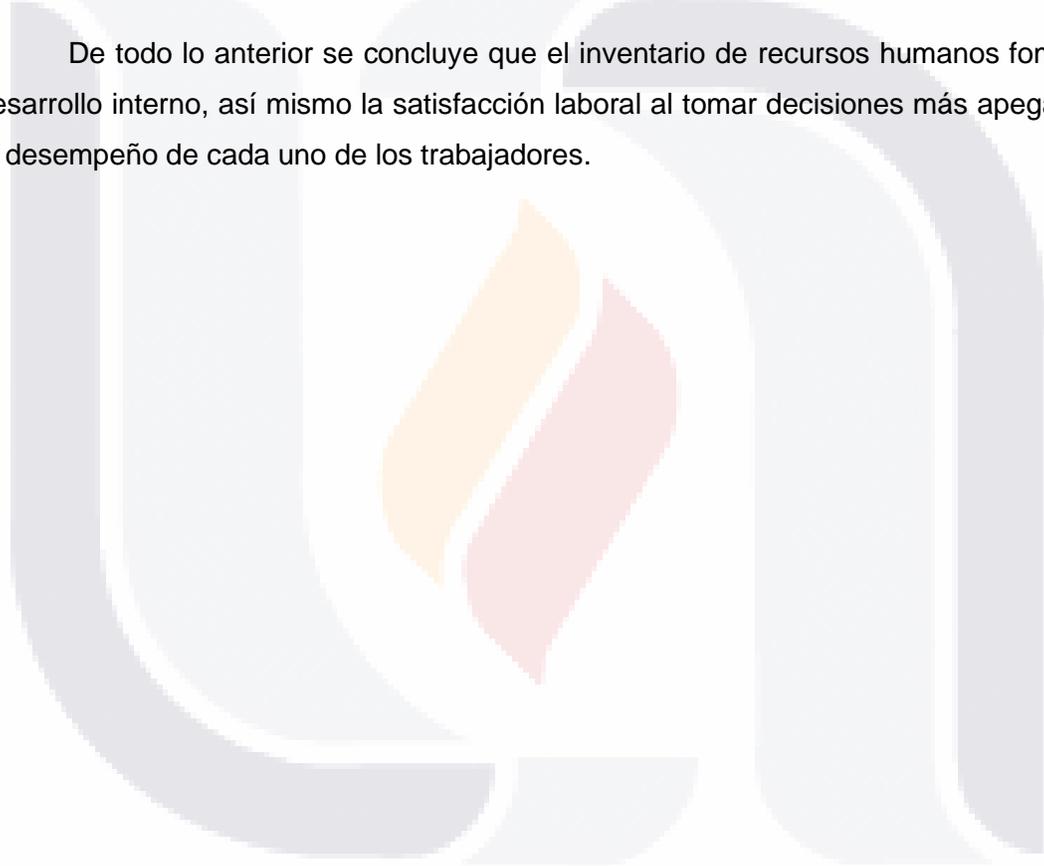
Con la construcción de este trabajo se pretende beneficiar a la empresa, ya que tendrá una base de datos con la información general de los trabajadores, también tendrá información de las cualidades, áreas de oportunidad, experiencia, formación y desempeño para que el área de recursos humanos pueda tomar decisiones de cambios de puesto de personal, tanto de forma horizontal como vertical y así dar mayor relevancia al personal interno, se espera como beneficio para el personal una mayor satisfacción, motivación y compromiso. Así mismo se tiene la expectativa de que proporcione información sobre habilidades a desarrollar en los trabajadores para que puedan acceder a un crecimiento profesional y personal.

De acuerdo con ConAvalSí (2021) el inventario de recursos humanos representa una herramienta de apoyo para:

- Identificar posibles candidatos dentro de la organización.
- Reduce costos de rotación.
- Permite preparar un listado de candidatos posibles para cada puesto.
- Apoya en la detección de necesidades de capacitación para el trabajo y para el desarrollo del personal para que obtenga nuevos conocimientos y habilidades para poder acceder a nuevos puestos de trabajo dentro de la empresa.
- Mejora la motivación del personal.

- Aumenta su productividad, competitividad y satisfacción.
- Permite tomar decisiones estratégicas sobre posibles promociones, anticipar jubilaciones y procesos de sucesión.
- Apoya en la reorganización de la estructura.
- Permite armar un plan de reclutamiento externo para los puestos que no se tiene un sucesor.
- Ayuda en la recolección de información solicitada en auditorias de personal.
- Aporta para establecer planes de sucesión (Conger & Fullmer, 2003).

De todo lo anterior se concluye que el inventario de recursos humanos fomenta el desarrollo interno, así mismo la satisfacción laboral al tomar decisiones más apegadas en el desempeño de cada uno de los trabajadores.



1.4 ANÁLISIS SITUACIONAL.

Con la finalidad de contextualizar al lector con respecto a la empresa en donde se realiza el trabajo práctico, a continuación, se describe un poco el entorno económico donde se desenvuelve y después se aterriza a la situación de la empresa.

La industria textil en México

El ramo textil aportó en 2019 el 1.3% del producto interno bruto de las industrias manufactureras. Las ciudades de México que tienen mayor producción textil son México, Puebla e Hidalgo, casi el 60% de los insumos de este sector son nacionales y en 2018 la industria textil proporcionó empleo a 208,000 personas (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2020).

Clasificación de las empresas PyMES

A continuación, se menciona la clasificación de las pymes en México de acuerdo con lo que establece la Secretaría de Economía en el DOF del 30 de junio 2009.

Tabla 2. Estratificación de empresas

Tamaño	Personal ocupado			Monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado		
	Industria	Comercio	Servicios	Industria, comercio y servicios	Industria	Comercio	Servicios
Micro	Hasta 10	Hasta 10	Hasta 10	Hasta \$4	4.6	4.6	4.6
Pequeña	Entre 11 y 50	Entre 11 y 30	Entre 11 y 50	De \$4.01 a \$100	95	93	95
Mediana	Entre 51 y 250	Entre 31 y 100	Entre 51 y 100	De 100.1 a \$250	250	235	235

Fuente: Elaboración propia a partir de INEGI. Censos Económicos (2019).

La tabla 2 muestra la estratificación de empresas de acuerdo con lo que establece la secretaria de economía.

La empresa es familiar, este término se le da a las empresas en las que la familia posee más del 50% de las acciones, en la que los miembros de la familia se encargan de las actividades administrativas y tienen la convicción de inculcar el gusto por el negocio a las futuras generaciones y a su vez los miembros más jóvenes deseen continuar con el legado (Aguilera Mancilla et al., 2019).

Prácticas de recursos humanos en las PyMES

En México las Pymes aplican de forma rudimentaria las prácticas de recursos humanos esto en base a un estudio en Pymes de la Ciudad de México, en donde se encontró que entre más grande es la empresa y un nivel de escolaridad mayor del empresario, mayor es la aplicación de las prácticas de recursos humanos, como se aprecia en la figura 1 el 46% de las Pymes del estudio cuentan con una estructura formal bien establecida, mientras que el 54% no lo tienen. En lo referente a las prácticas de recursos humanos como se muestra en la figura 2 se descubrió que más de la mitad de las Pymes encuestadas realizan capacitación y programas de seguridad e higiene, en tanto que las prácticas que menos realizan son reclutamiento y selección, así como la promoción de personal (Camarena Adame & Saavedra García, 2018).

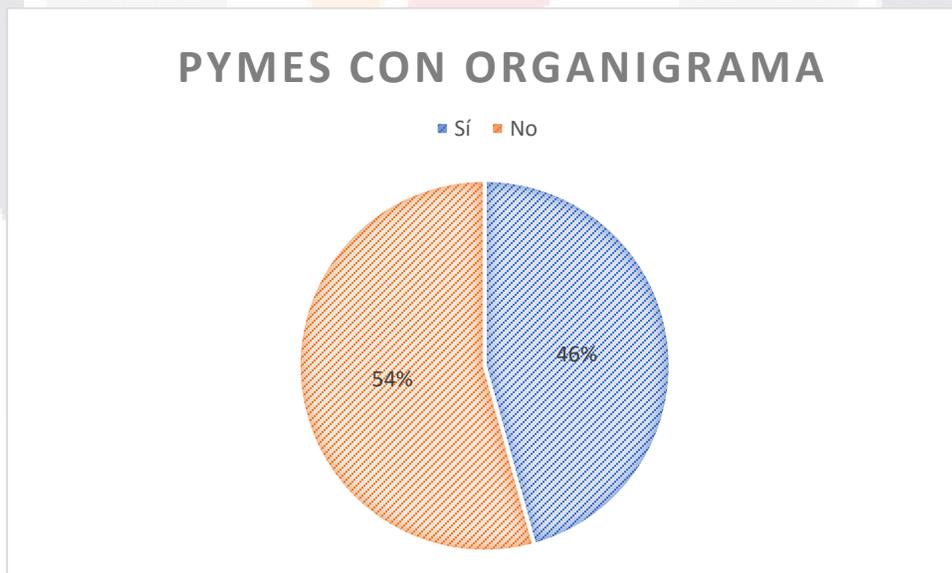


Figura 1. Pymes con organigrama

Fuente: Elaboración propia con base en (Camarena Adame & Saavedra García, 2018).

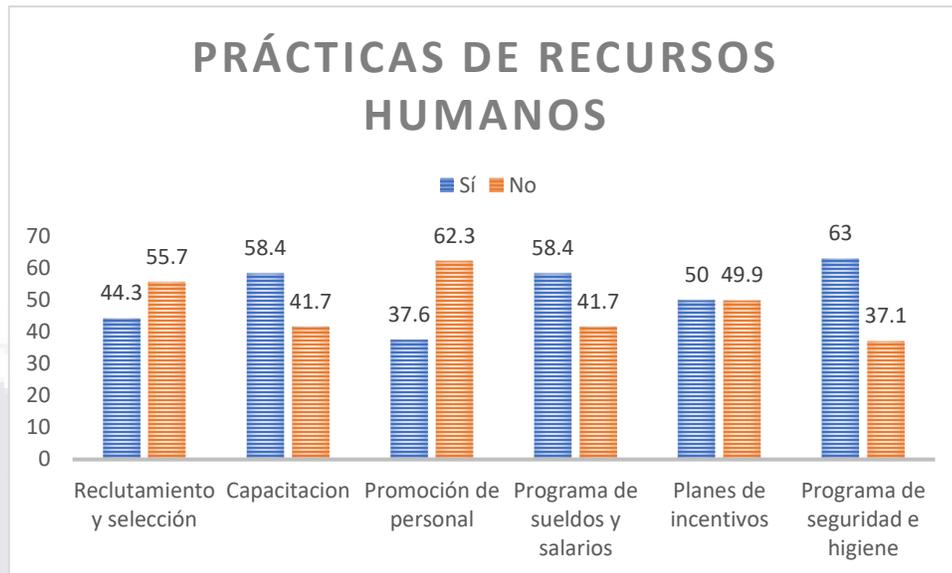


Figura 2. Pymes y aplicación de prácticas de recursos humanos

Fuente: Elaboración propia con base en (Camarena Adame & Saavedra García, 2018).

Acerca de la empresa

Grupo Textil de Aguascalientes S.A de C.V., es una empresa familiar del ramo textil dedicada a la elaboración de estambre, pasamanería y encajes. Cuenta con una plantilla de 130 trabajadores y es del giro industrial por lo que de acuerdo con la tabla 2 le corresponde la clasificación de mediana empresa. Comenzó sus operaciones en 2003 en el municipio de Jesús María con la elaboración de estambres de calidad y en 2012 incluyó a su catálogo de productos los encajes y pasamanería tejida en crochet.

La empresa proviene de una dinastía innovadora y emprendedora de 4 generaciones, fue el señor Manuel López García en la ciudad de Teocaltiche, Jalisco quien comenzó a trabajar dentro de la industria textil con la elaboración de zarapes finos, mismos que vendía dentro de México y exportaba a Estados Unidos. En el año 1890 la familia cambia de residencia y se establece en Aguascalientes donde emprenden dos empresas *Zarapes de Aguascalientes* y *Zarape Azteca*. En 1940 inician la *empresa La industrial de Aguascalientes S.A. de C.V.* cambiando de cierta forma el giro empresarial con el que había iniciado la familia, debido a que esta última empresa está dedicada a la fabricación de estambre misma que sigue vigente hasta la fecha. En el año 2003 el Sr. Alejandro López

Pérez Maldonado determina separarse de la empresa e integrar la propia, estableciendo *Grupo Textil de Aguascalientes S.A de C.V.*

No todo ha sido fácil para la empresa ha afrontado con éxito varias crisis económicas como la que se presentó en 2008 derivada de las dificultades del sector inmobiliario en Estados Unidos, como estrategia la empresa destino más recursos para promocionarse a nivel Nacional lo que apporto para aumentar sus ventas en 2009, 10 años después se presentó la crisis provocada por la pandemia COVID-19, misma que afrontaron con la misma estrategia de buscar incrementar sus ventas a través de aumentar su publicidad y aplicando tácticas como ventas en línea y dar mayor prioridad la venta a minoristas, todo esto anteponiendo la salud de sus trabajadores.

Su principal mercado está formado por mayoristas, pero también tienen ventas a minoristas a través de su tienda física y ventas por internet a través de su página web. A continuación, se menciona su filosofía empresarial:

Misión

Fabricamos estambres y encajes de alta calidad mediante la integración de los procesos, con la mejor tecnología, que permita obtener el más alto beneficio a la empresa, compartiéndolo con clientes, personal, proveedores y la sociedad.

Visión

Permanecer líderes en la fabricación y venta de estambre de especialidad y encajes, mediante la perseverancia en la optimización de recursos y la constante búsqueda de introducir nuestros productos en el mercado.

Valores

- *G*: Generosidad: con todo el entorno que nos rodea, jefes, directores, clientes, sociedad y proveedores.
- *R*: Responsabilidad: En nuestra asistencia, en nuestro trabajo, en saber lo que vamos a entregar a los clientes.
- *U*: Unidad: Todos formamos parte de un grupo llamado empresa, (nadie es más que todos juntos).
- *P*: Perseverancia: Hasta alcanzar el objetivo deseado, considerando que empezaremos con otro (Al final del camino ya no hay camino sino meta alcanzada).

- **O:** Orden: Iniciando con nosotros mismos y visualizando la empresa como nuestra casa (Procura la limpieza, tú eres imagen de la empresa, la empresa es de ti y juntos somos imagen para el cliente).
- **T:** Trabajo en equipo: Todo principio tiene un fin, tú no sabes si eres el principio o eres el fin debes de trabajar junto a tus compañeros y lograr el todo.
- **E:** Eficiencia: No existe el mañana, todos los días se debe dar lo máximo de si, (los pretextos se hicieron para los necios y vanos de calidad de vida).
- **X:** eXcelencia: Un trabajo mal hecho o sin ganas estancaría el trabajo de tu compañero, (ser excelentes es hacer las cosas bien siempre)
- **T:** Trascendencia: Es dejar huella reciproca en la sociedad, los proveedores y en los clientes, (saber que existes y que tienes un fin para con ellos).
- **I:** Innovación: De mejora continua en todos los aspectos que concierne a la empresa para con sus clientes, empleados, proveedores y sociedad.
- **L:** Lealtad: De quien hemos obtenido un beneficio, otorgándoles nuestros propios beneficios en respuesta, por creer en nosotros como empresa.

Organigrama de Grupo Textil de Aguascalientes SA de CV

6 de Enero del 2020

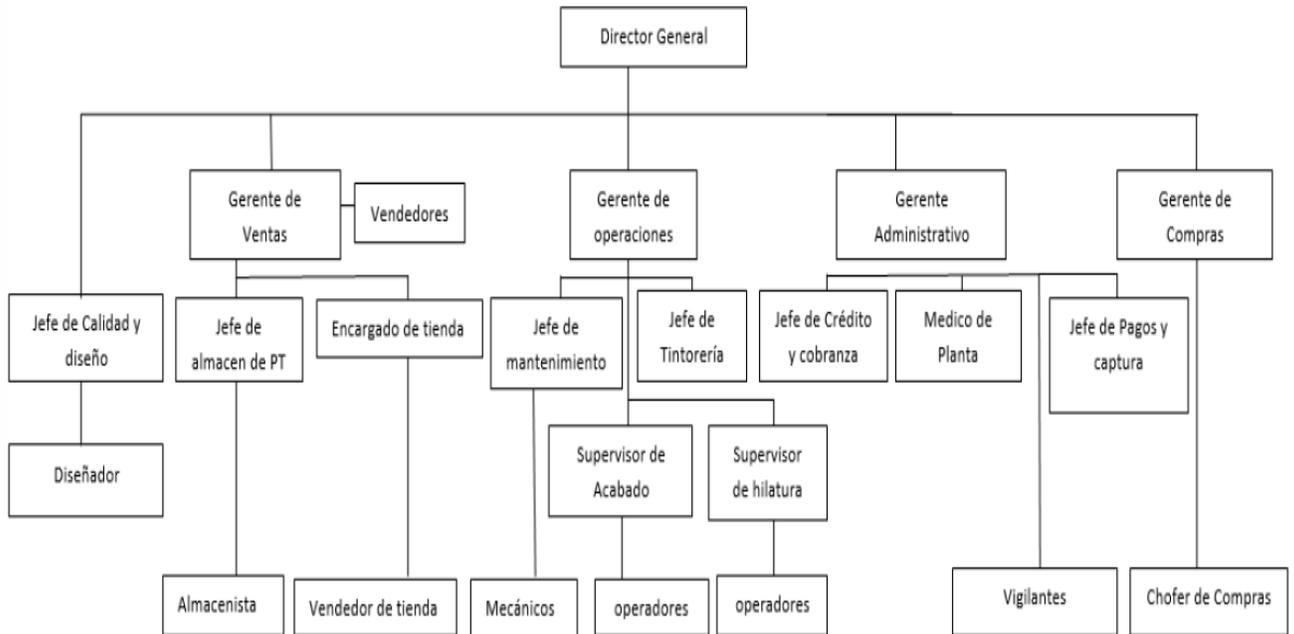


Figura 3. Organigrama

Fuente: Empresa Grupo Textil de Aguascalientes.

La figura 3 muestra la estructura organizacional de la empresa, quien está a la cabeza de la empresa es el director general y fundador, de él depende el gerente de ventas, de operaciones, administrativo y de compras. La estructura está conformada por 23 puestos.

Análisis PESTEL					
Político: Cambios de gobierno, municipal, estatal y federal.	Económico: la fluctuación del precio del dólar afecta en los precios de algunos de sus insumos.	Social: el crecimiento de la población esta afectando en el sentido de que la población más joven ya no desea trabajar en puestos operativos y esto dificulta el cubrir vacantes de ese tipo.	Tecnológicos: el impacto ha sido positivo, ya que por medio de avances tecnológicos han podido hacer más eficientes los procesos y disminuir desperdicio.	Ecológicos: NOM-001-SEMARNAT-2017, establece los límites permisibles de contaminantes en las descargas de aguas residuales en cuerpos receptores propiedad de la nación.	Legales: LFT, comerciales y tributarias. Seguridad y salud en el trabajo: NOM-001 Edificios, locales e instalaciones. NOM-002 prevención y protección contra incendios. NOM-004 Sistemas y dispositivos de seguridad en maquinaria. NOM-005 Manejo, transporte y almacenamiento de sustancias peligrosas. NOM-011 Ruido. NOM-017 Equipo de protección personal. NOM-026 Colores y señales de seguridad.

Figura 4. Análisis PESTEL

Fuente: Elaboración propia con base a información proporcionada por la empresa.

En este apartado ya se ha mencionado la situación de la industria textil en México, el tamaño de la empresa de acuerdo con el número de trabajadores, la definición de empresa familiar, los antecedentes y filosofía de la empresa, así como un análisis PESTEL, a continuación, se abordará las prácticas de recursos humanos que pone en práctica la empresa en donde se realiza el trabajo práctico.

En lo referente al diagnóstico realizado en la empresa se encontró lo siguiente:

- No cuenta con un inventario de recursos humanos
- No tiene auditorías externas de personal
- No cuenta con perfiles de puesto
- Tienen poca rotación de personal

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Existe posibilidad de crecimiento para el personal, pero no se tiene un programa definido
 - Tiene manuales de procedimientos, pero antiguos y no detallados.
 - No realizan detección de necesidades de capacitación.
 - Cuentan con programa de seguridad e higiene, mismo que realiza una empresa externa.
 - No se da una inducción sobre la empresa al personal de nuevo ingreso.
 - Realizan nómina semanal

Por lo mencionado hasta el momento se muestra la viabilidad de llevar a cabo un inventario de recursos humanos que fomente en la empresa el conocimiento del personal y le permita establecer mayores prácticas de gestión estratégica de recursos humanos.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.

En el presente trabajo se realiza un inventario de recursos humanos, por lo que, a continuación, se abordaran temas relevantes que enmarcan el tema.

2.1 RECURSOS Y ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA.

Los recursos de la empresa abarcan a los recursos humanos, financieros, técnicos y materiales los cuales contribuyen para que la empresa pueda realizar sus funciones de forma eficiente y así cubrir las necesidades de los clientes.

- El recurso humano es el más relevante ya que se encarga de gestionar los recursos financieros, técnicos y materiales. Dentro de sus actividades está el reclutamiento, la selección, formalizar la relación laboral a través del contrato, inducción, planeación de carrera, compensaciones, inventario de personal y capacitación conforme a las necesidades de la empresa.
- Los recursos financieros se refieren al dinero con el que cuenta la empresa para operar, sea propio conformado por el capital, lo que se tiene en caja, y las utilidades de ejercicios anteriores, o financiadas por entes externos como préstamos de una institución financiera o por los proveedores. Mantener finanzas sanas aporta al aumento de valor de la compañía y para hacer frente a la competencia.
- Los recursos técnicos son los procesos que permiten que los recursos materiales, humanos y financieros trabajen de forma adecuada y logren sus objetivos, algunos recursos técnicos son la implementación de planeación estratégica, lean manufacturing, six sigma, procedimientos estandarizados en cada área, patentes y el uso de tecnologías de la información.
- Los recursos materiales son elementos tangibles y cualitativos como las instalaciones de la empresa, maquinaria, herramienta y equipos, así como materia prima y materiales de oficina. Se requiere planear estos recursos para mantener un abasto suficiente para las operaciones de la empresa. También es importante cuidar los atributos de las materias primas porque repercuten en la calidad del producto final y la competitividad de la empresa. (Luna González, 2015)

Las áreas funcionales de la empresa son la base para la organización estructural y se componen por las funciones de mercadotecnia, finanzas, producción y recursos humanos, las cuales se describen a continuación:

- **Mercadotecnia:** área dedicada a estudiar el mercado y el comportamiento de los consumidores con la finalidad de ofrecer productos que satisfagan las necesidades de los clientes y sean rentables para la empresa. Entre las estrategias de esta área se encuentra el mix de mercadotecnia el cual contempla como primer aspecto el producto que consiste en establecer lo que se ofrece al cliente, con qué características, que necesidades de los clientes cubre y cuál será la presentación del producto. El segundo aspecto es el precio, consiste en definir el valor monetario que tendrá el producto, es importante considerar los costos para su elaboración, un margen de utilidad, así como los precios de productos similares de la competencia. El tercer aspecto es la plaza, en esta etapa se define el punto de venta para acercar el producto al cliente y propiciar la compra. El cuarto aspecto es la promoción que involucra las acciones necesarias para dar a conocer el producto al mercado meta y persuadir a los consumidores para que adquieran el producto. Una vez definidos los aspectos anteriores se puede establecer el plan de mercadotecnia (Paternina Guarín, 2016).
- **Finanzas:** su función consiste en administrar de forma eficiente los recursos monetarios de la empresa para incrementar su valor, esto a través de establecer presupuestos anuales, determinar los planes de crédito para los clientes, negociar tiempos de pago con proveedores, elaboración de estados financieros que permitan observar el estado de la empresa y proporcionen información para tomar decisiones, establecer planes de inversión y planes de financiamiento (Luna González, 2015).
- **Producción:** consiste en transformar la materia prima en producto terminado. Abarca aspectos de planeación de materiales, programación de producción, control de inventarios, operación de equipos, esto con base en la previsión de la demanda del cliente. Una adecuada gestión de la producción aporta disminución en costos y tiempos de entrega. Entre las estrategias que se pueden establecer en el área de producción son: lean manufacturing, mejora continua, sistema

logístico, así como una adecuada gestión de la cadena de suministros (Prado Prado et al., 2020).

- Recursos Humanos: juega un papel preponderante, debido a que es el área encargada de proveer a las diferentes áreas funcionales el personal necesario e idóneo para realizar de forma adecuada las actividades para que la empresa funcione correctamente, logre sus objetivos y sea competitiva (Luna González, 2015). Entre las herramientas que pueden implementarse son análisis de puestos, selección, capacitación, evaluación del desempeño, desarrollo organizacional, plan de carrera e inventario de recursos humanos (Crespo, 2021).

A continuación, se abordará a detalle el tema de recursos humanos y lo relacionado a la gestión del personal, con la finalidad de identificar la importancia que tiene en la empresa.

2.1.1 RECURSOS HUMANOS.

Como quedo de manifiesto en el apartado anterior el recurso humano es el más trascendente en la empresa, porque sus actividades impactan en todas las áreas funcionales de la organización. La principal función de recursos humanos es atraer, elegir, desarrollar, evaluar y mantener al factor humano. Esas funciones se logran a través de la gestión de recursos humanos que involucra el reclutamiento, la selección, contratación, capacitación, nómina y seguridad e higiene (Luna González, 2015). Planeación de plantilla, medición del trabajo, esquemas salariales y relaciones laborales (Rubio Sánchez, 2014). Así como la alineación de los intereses del personal con los de la empresa y viceversa, este último aspecto requiere de una comunicación constante con el personal que permita conocer sus valores y necesidades (Snell & Bohlander, 2013).

Abordaremos las principales actividades de recursos humanos en la figura 5.

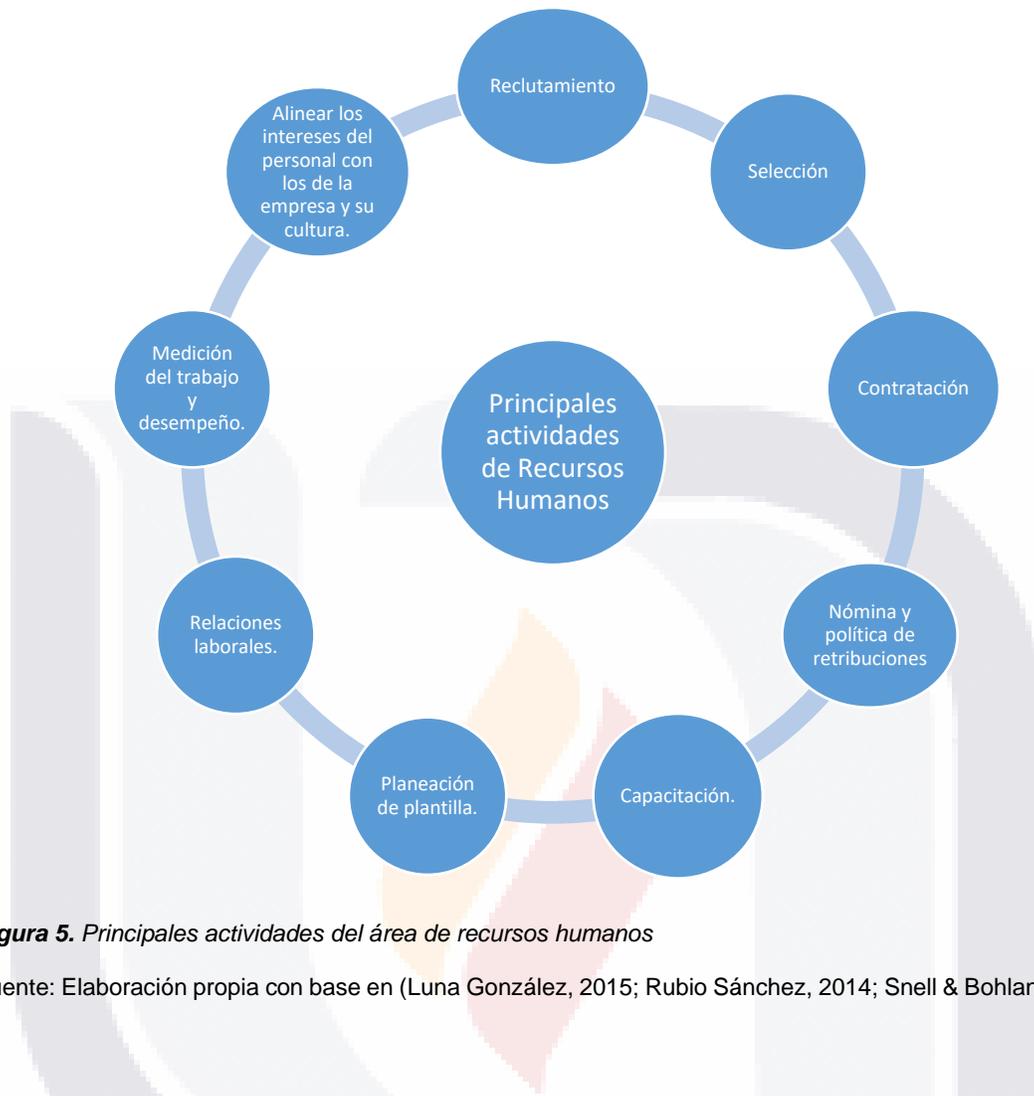


Figura 5. Principales actividades del área de recursos humanos

Fuente: Elaboración propia con base en (Luna González, 2015; Rubio Sánchez, 2014; Snell & Bohlander, 2013)

- Reclutamiento: Consiste en comunicar las vacantes de la empresa para atraer candidatos (Armijos Mayon et al, 2019). Dentro de las fuentes de reclutamiento se encuentra la interna que está conformada por las personas que conforman la empresa (Naumov Garcia, 2018), el inventario de recursos humanos es una herramienta que aporta información del personal para facilitar la identificación de candidatos internos.
- Selección: es la etapa en la que de varios candidatos se elige al más apto, porque sus características son muy similares a las que establece el perfil del puesto. También apoya en asesorar y clasificar al personal de acuerdo con sus capacidades para desempeñar futuros puestos, aportando al inventario de recursos humanos y al desarrollo del plan de carrera. (Reinoso & Fernández, 2019).

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- **Contratación:** Implica la determinación del tipo de contrato que se realizará, redactar el contrato, recabar firmas, entregar copia del contrato al trabajador, realizar trámite de seguridad social y recabar la documentación del nuevo empleado para iniciar su expediente, es el proceso en donde se formaliza la relación laboral por medio de un contrato (Tejedo Sanz, 2013).
 - **Capacitación:** son actividades encaminadas a transformar de forma positiva el desempeño actual y futuro, desarrollando habilidades en los trabajadores por medio de la transformación y potencialización de destrezas, conocimientos y actitudes. El inventario de recursos humanos permite identificar en los trabajadores necesidades específicas de capacitación (Ribes Giner et al., 2018).
 - **Nómina y políticas de retribuciones:** Consiste en el pago que se hace a los trabajadores por las funciones que realiza y las políticas de retribuciones contemplan los criterios para aumento de sueldo, o pagos extraordinarios como gratificaciones, compensaciones, premios de puntualidad y asistencia (Tejedo Sanz, 2013).
 - **Seguridad e higiene:** abarca las actividades para preservar la salud física y mental de los trabajadores (Armijos Mayon et al, 2019). Lo primero que se debe hacer es detectar los factores de riesgo a los que pueden estar expuestos los trabajadores, para direccionar las acciones necesarias para prevenir riesgos. (Sánchez Fernández, 2016)
 - **Medición del desempeño:** Se realiza generalmente cada año y se evalúa el desempeño del trabajador en el puesto, con la finalidad de obtener fortalezas y áreas de oportunidad de cada empleado, permite valorar, medir y controlar el rendimiento del recurso humano, una de las metas de esta evaluación es conformar un inventario con las destrezas del personal, con el objetivo de potencializar a las personas mediante las actividades que se le asignan (Ribes Giner et al., 2018). Así como identificar capacitaciones para el personal, aplicar sanciones o gratificaciones y tiene íntima relación con las políticas salariales (Fernández López, 2017).

La tecnología y el área de recursos humanos. Las tecnologías de la información apoyan en la disminución de costos y tiempos de respuesta, aumento de productividad, apoya en la toma de decisiones y es una herramienta para dar continuidad al personal. Se usan frecuentemente para el cálculo de nómina y para llevar los registros del personal,

también existen aplicaciones para reclutar, capacitar y promover a los trabajadores. Antes de adquirir algún sistema se tiene que considerar los siguiente: se tienen que determinar las actividades que implican más tiempo y buscar el sistema que de mayores beneficios financieros, esto da más garantías de que la gerencia apruebe la compra. (Snell & Bohlander, 2013)

Retos actuales que afronta el área de recursos humanos. La pandemia de COVID-19 trajo consigo muchos cambios en la forma de gestionar los recursos humanos, desde el reclutamiento y la selección a distancia, buscar estrategias de capacitación en línea, motivar al personal, lograr su autogestión, trabajar por objetivos, hacer procesos adaptables. Acelero la integración de tecnologías de la información a los procesos, así como nuevas formas de comunicación y liderazgo y tal parece que el teletrabajo llevo para quedarse, ya que muchas personas están optando por esta opción (Cuervo & Hurtado, 2021).

En seguida se abordará más a detalle el concepto de reclutamiento, selección y capacitación que son las funciones más implicadas en la elaboración del presente trabajo práctico.

2.1.1.1 ACTIVIDADES DE RECURSOS HUMANOS

En los temas del presente apartador abordaremos más a detalle las actividades de recursos humanos que tienen mayor implicación en el presente trabajo práctico.

2.1.1.1.1 RECLUTAMIENTO.

Consiste en localizar candidatos que cubran los requisitos del puesto vacante, es el preámbulo pilar del proceso de selección. Inicia cuando se genera una vacante en la empresa, el área en donde quedo la vacante realiza una requisición de personal con los datos del puesto vacante, fecha de inicio, fecha de fin si corresponde, así como características específicas necesarias, con base en ello, el análisis y perfil del puesto se comienza la búsqueda de candidatos.

Existen las siguientes fuentes de reclutamiento (Naumov Garcia, 2018):

1. Fuente interna: Debe ser la primera opción de búsqueda, consiste en indagar dentro del personal de la empresa para cubrir la vacante, el inventario de recursos humanos representa una fuente de información trascendente para conocer e identificar con mayor facilidad al personal con las características necesarias para el puesto vacante. Las ventajas del reclutamiento interno son:

- Motiva la permanencia y el desarrollo del personal
- Propicia en los trabajadores confianza hacia la empresa
- Mejora el clima laboral
- Se facilita el proceso de reclutamiento y selección e impacta en una disminución de costos en estos procesos
- No es necesario dar inducción a la empresa, solo hacia el puesto en particular
- Los puestos de mayor rango son cubiertos por personal interno y se dejan los puestos de menor jerarquía para cubrir con personal externo.

Las desventajas son:

- Es posible que genere conflictos entre los miembros de la empresa.
- Puede propiciar ceguera de taller.
- No es aplicable si el personal actual carece de las capacidades requeridas para el puesto (Fernández & Junquera, 2013).

2. Fuente externa: Consiste en localizar candidatos a lo externo de la empresa, a continuación, se mencionan las más usuales (Naumov Garcia, 2018):

- Bolsa de trabajo: Son empresas o instituciones que se encargan de promover vacantes de diferentes empresas, así como de recabar datos de candidatos que están en busca de empleo, por ejemplo, algunas universidades ofrecen este servicio sin costo, algunas otras bolsas de trabajo del sector privado si tienen costo.
- Candidato espontaneo: son las personas que llegan a la empresa para entregar su solicitud o currículum por iniciativa propia.
- Redes sociales: algunas empresas están ocupando sus redes sociales para publicar vacantes o alguna red social específica para la búsqueda de trabajo, esto abre la posibilidad de reclutar personas de diferentes partes del mundo.
- Head hunters: son empresas o personas dedicadas a reclutar candidatos para diferentes vacantes y organizaciones, comúnmente se usan para vacantes de mandos medios a altos.
- Asociaciones empresariales: son grupos que tienen un fin o lazo en común, como los grupos empresariales o asociaciones de una misma formación

académica, los cuales en ocasiones cuentan con su propia bolsa de trabajo o apoyan con la difusión de vacantes entre sus agremiados.

- Recomendación: En algunas empresas es usual que ofrezcan como prestación un bono por recomendar candidatos para vacantes específicas.
- Bolsa de trabajo de gobierno: Tanto el gobierno federal, estatal como municipal cuenta con bolsa de trabajo, con la finalidad de fomentar el empleo entre los ciudadanos. También con este fin organizan ferias de empleo en las que convergen tanto las empresas que cuentan con vacantes como personas interesadas en laborar.
- Otros medios: Se pueden ocupar los medios de comunicación tanto el periódico, como la radio o televisión para ofertar las vacantes, algunas otras empresas colocan sus vacantes en la parte exterior de sus instalaciones.

Dentro de las ventajas del reclutamiento externo se encuentran las que se mencionan a continuación (Fernández & Junquera, 2013):

- Proporciona personal con nuevas formas de afrontar los problemas.
- Se aprovechan los conocimientos adquiridos por el candidato en otras empresas.
- Se puede tener mayor número de candidatos para la vacante.

Las desventajas recaen en los siguientes aspectos:

- Requiere mayor inversión de tiempo y dinero.
- Implica mayor riesgo que el reclutamiento interno.
- Puede producir en el personal interno insatisfacción al ver que las vacantes se cubren con personas externas.
- Es posible que desestabilice la política salarial interna por las pretensiones económicas del aspirante.

Los medios para atraer candidatos dependen tanto de la empresa como del puesto que se necesita cubrir, ya que no es el mismo medio para mandos altos que para mandos operativos. Otro punto importante por considerar en el reclutamiento es el tiempo de dedicación que requiere el puesto y el tiempo que el candidato está dispuesto a pasar en el trabajo, en el caso de las mujeres con hijos, saber si tienen quien cuide de ellos, ya que este será un factor determinante para su permanencia en el puesto (Candelo-Viáfara, 2020). Algunos factores que influyen en el número de candidatos que atrae la empresa es

el nivel de reconocimiento que tienen las personas de la empresa, la ubicación, las condiciones salariales y de trabajo. Tanto el proceso de reclutamiento como el de selección van muy de la mano y tienen una implicación estratégica dentro de la planeación de recursos humanos, ya que permiten atraer y elegir personal capacitado y competente que proporciona a la empresa una ventaja competitiva (Aguilera Mancilla et al., 2019).

2.1.1.1.2 SELECCIÓN.

Es el proceso que tiene como función elegir al personal que cubra mayormente las características requeridas para el puesto vacante y tiene como misión incrementar los aciertos (consiste en una correlación positiva entre el éxito esperado del candidato en el puesto contra el desempeño mostrado) (Snell & Bohlander, 2013). Consiste en elegir a la persona idónea en cada puesto de la empresa, para la consecución de las metas organizacionales. De igual forma brinda información sobre el personal acerca de sus potencialidades y da pautas para su formación con la finalidad de cubrir futuras vacantes de acuerdo a previsiones (Martínez & Vargas, 2019). Para las empresas es relevante tener un recurso humano dinámico que permita generar ventaja competitiva en los mercados cambiantes que imperan actualmente (Aguilera Mancilla et al., 2019).

Etapas del proceso de selección (Snell & Bohlander, 2013):

1. Evaluación inicial: Se analizan los currículums de cada aspirante para determinar quiénes cubren con los requisitos del perfil como educación, experiencia, también permite observar aspectos como ortografía y redacción. Es considerado un proceso subjetivo, por lo que es conveniente establecer unos parámetros específicos para minimizar dicha subjetividad. El uso de la tecnología para recabar información de solicitantes es una buena opción porque permite obtener múltiples solicitudes, dentro de los puntos negativos es que tal vez muchos de los solicitantes no cubran con los requisitos para el puesto.
2. Entrevista: tiene un papel trascendente dentro del proceso, pero puede ser subjetiva e involucrar prejuicios por parte del entrevistador que obstaculicen el desarrollo de esta etapa. Dentro de los tipos de entrevista se encuentran los siguientes:
 - Entrevista no dirigida: El entrevistador hace preguntas abiertas y deja al candidato expresarse, lo que le permite observar y analizar lo que

dice el candidato. Una desventaja es que se obtiene poca información.

- Entrevista estructurada: El entrevistador se basa en preguntas establecidas y cuenta con diversas posibles respuestas para evaluar al candidato, las preguntas a realizar se definen de acuerdo con el perfil del puesto vacante, entre las ventajas que tiene es que proporciona información relevante para el puesto lo que da elementos para predecir el desempeño.
 - Entrevista situacional: Se le presenta al candidato una situación ficticia para que pueda mencionar lo que haría ante ese suceso. Lo mencionado por el candidato se compara con criterios establecidos con antelación y se le da una calificación.
 - Entrevista de descripción del comportamiento: Se le pregunta al candidato sobre un suceso en específico que le haya sucedido en empleos anteriores, así como su actuar.
 - Entrevista de panel: Intervienen varios entrevistadores y un solo candidato, cada entrevistador hace una serie de preguntas. Al concluir la entrevista se reúnen los entrevistadores para dar sus comentarios y calificar al candidato.
 - Entrevista telefónica y por videollamada: Son entrevistas realizadas de forma remota lo que hace práctica su realización. Entre las desventajas de la entrevista vía telefónica es que no se pueden apreciar las reacciones no verbales del candidato, en las videollamadas se pueden apreciar cierta comunicación no verbal, pero no se tiene todo el contexto como en la entrevista personal.
3. Referencias laborales: por lo regular se realizan vía telefónica o por correo electrónico y se preguntan aspectos específicos de comportamiento, habilidades, así como datos de tiempo laborado, motivo de separación y puesto desempeñado. Algunas empresas están optando por no proporcionar información de los candidatos y solo entregar constancias laborales.
 4. Evaluaciones: Consisten en una serie de pruebas psicométricas o prácticas que permiten tener más información de los candidatos en aspectos de coeficiente intelectual, rasgos de personalidad, pruebas de conocimientos

específicos del puesto, así como pruebas prácticas en las que los candidatos realizan una serie de actividades que harían en su día a día dentro del puesto, con la finalidad de observar habilidades y destrezas para su realización. También dentro de estas pruebas se incluye el examen médico, el cual se realiza ya como etapa final del proceso una vez que el candidato ya paso todos los filtros.

5. Decisión: Por lo general se realiza un formato de resumen de los candidatos o candidato final. Para tomar la decisión existe un enfoque clínico que consiste en analizar los resultados de los candidatos contra lo que pide el puesto para así tomar una decisión. También está el enfoque estadístico el cual es más objetivo, ya que identifica predictores validos utilizando modelos estadísticos y regresión múltiple, a pesar de que este tiene mayor validez el más usual es el enfoque clínico. Por lo general el encargado de tomar la decisión es el supervisor o jefe inmediato. Un aspecto final e importante en esta etapa es comunicar la decisión tanto a la personal seleccionada como a los demás participantes. Esta etapa es de suma trascendencia, ya que un error en este punto demerita el tiempo y esfuerzo dedicado en las etapas anteriores del proceso (Martínez & Vargas, 2019).
6. Inclusión del trabajador en el puesto: Consiste en dar la inducción al nuevo empleado acerca de la empresa y del puesto tales como políticas y lineamientos, explicar el cómo hacer sus funciones, para que adquiera las habilidades necesarias para realizarlas. Abarca el periodo del contrato inicial de prueba y la evaluación al termino de dicho contrato.
7. Seguimiento: Consiste en observar y evaluar la adaptación del candidato al puesto y a la organización, así como sus capacidades y desempeño mostrados en el trabajo.

Las características de cada empresa, su capacidad, necesidades, así como el nivel del puesto vacante, son las pautas para elegir las etapas a seguir dentro del proceso de selección. Una vez que ingresa el personal es necesario implementar acciones para mantenerlo dentro de la empresa y una función muy relevante para conseguirlo es la capacitación, por lo que a continuación, se abordará el tema.

2.1.1.1.3 CAPACITACIÓN.

Otra actividad primordial del área de recursos humanos es la capacitación, misma que detallaremos a continuación:

Capacitación son acciones formativas a nivel empresarial que tienen por finalidad acrecentar el cumplimiento y desempeño de los trabajadores. Los programas de capacitación pueden impartirse de forma voluntario u obligatoria. El ambiente cambiante que se vive actualmente requiere que el personal este en continuo aprendizaje para aumentar la eficiencia y productividad, su impacto no solo es a nivel organizacional, sino también a nivel personal y social (Chapa, 2021). Implica una mejora continua como en un sistema de calidad. Consiste en impulsar las habilidades, destrezas y actitudes del personal fomentando su aplicación eficiente en sus funciones diarias con el propósito de cumplir las metas organizacionales (Agüero Torres, 2021)

La importancia que amerita en cada empresa la capacitación está determinada por el tipo y tamaño de organización, los recursos disponibles, la escolaridad de los directivos, los procesos, maquinaria, el grado de innovación y el conocimiento sobre las ventajas organizacionales que pueden obtener por medio de la capacitación. Pueden hacer uso del mismo personal interno para que realice algún curso que aporte herramientas para los demás miembros o contratar un proveedor externo especializado para algún tema en particular, entre estos se encuentran universidades, despachos, empresas de consultoría, asociaciones empresariales o instituciones gubernamentales (Medina Delgado et al., 2021).

Ribes Giner et al., 2018 cataloga los tipos de capacitación de la siguiente forma:

- Entrenamiento: es de corto plazo y se da cuando un trabajador inicia en la empresa, es darle al nuevo empleado los conocimientos para la realización optima de la función por la que fue contratado, por ejemplo, el uso de maquinaria, los formatos que se elaboran, los procedimientos que se tienen en el área y la relación de su puesto con otras áreas.
- Capacitación: es de mediano plazo, su función es crear nuevos conocimientos y habilidades en el trabajador para que tenga las herramientas necesarias para aspirar a tener un puesto mayor dentro de la organización.
- Desarrollo: es de largo plazo, tiene como objetivo preparar a los individuos para el desarrollo de su carrera profesional, consiste en seguir preparando a

los colaboradores en todos los aspectos tanto para su vida laboral como para que crezcan como personas.

El inventario de recursos humanos proporcionará información sobre capacitaciones específicas a ofrecer para cada trabajador, que le permitan desarrollar habilidades necesarias para acceder a un mejor puesto, esto debido a que la capacitación representa el punto inicial para establecer los planes de carrera tema que se aborda a continuación.

2.1.1.2 HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Existen diferentes herramientas para mejorar la gestión del recurso humano a continuación se presentan las que tienen mayor impacto en la elaboración del presente trabajo.

2.1.1.2.1 PLAN DE CARRERA

Consiste en conocer las aspiraciones del personal para orientar su desarrollo con capacitaciones y retroalimentación de su desempeño y formar un banco de talentos como estrategia proactiva de recursos humanos (Snell & Bohlander, 2013). Consiste en esquematizar el desarrollo que puede tener un trabajador dentro de un área específica o en sí dentro de la estructura organizacional con la finalidad de tener personal capacitado para desempeñar en un futuro, puestos de mayor nivel jerárquico (Alles, 2016). Se divide en etapas en las cuales las personas van adquiriendo conocimientos y habilidades a través de capacitaciones, para poder acceder a las etapas subsecuentes y a los puestos con mayor jerarquía, esto en un periodo de tiempo establecido desde un inicio (Rubio Sánchez, 2014). Los criterios que componen el plan de carrera son capacitaciones, tiempo laborando en la empresa, aportaciones realizadas, desempeño, escolaridad, así como la estructura de la empresa para determinar los puestos que puede cubrir cada persona (Sánchez Fernández, 2016).

Para establecer el plan de carrera es necesario tener información del personal de la empresa y sus aspiraciones por lo que el inventario de recursos humanos representa la herramienta que proporciona dicha información y se desarrolla el tema a continuación.

2.1.1.2.2 INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

Como se menciona en el tema anterior el inventario de recursos humanos representa una herramienta para conocer aspectos específicos de cada trabajador que permitan elaborar un plan de carrera para el personal.

El inventario de recursos humanos se conforma por la información que la empresa recibe y maneja acerca del personal que la integra. Para la elaboración de un inventario de desarrollo se requiere un listado donde se consignan las características relacionadas con las capacidades para desempeñar diferentes funciones. Estas características podrían incluir asistencia a cursos, experiencia previa, grado académico, especialidad, exámenes aprobados. Dicho inventario apoya para prever la factibilidad de cambio de puesto del personal. Así también permite a la empresa tomar decisiones para enlazar los intereses de crecimiento del trabajador con los de la organización (Berbel & Gan, 2012). El inventario debe incluir las destrezas, el sueldo, las relaciones laborales y cursos de formación, esta información sirve para conocer las características del personal y planear movimientos futuros (Caldera, 2005). Abarca las actividades desde la recolección de datos, el resguardo y evaluación de la información (Crespo, 2021).

Tipos de inventario conforme a los autores Berbel & Gan (2012):

1. Inventario de gestión: involucra datos generales y su uso es administrativo, los datos a recabar en este inventario son: “nombre, apellidos, dirección, número de empleado, número de identificación, lugar y fecha de nacimiento, teléfono, correo electrónico, código de empleado, salario base, cotizaciones, impuestos, categoría profesional, antigüedad, licencia de conducir, estado civil, número de hijos, cuenta bancaria, etc.” (p. 35). Un punto muy importante para considerar en este tipo de inventario es la protección de los datos personales de los trabajadores. Los autores comentan que es importante conocer la legislación aplicable de acuerdo con la localización de la empresa. En ese sentido la ley aplicable para el estado de Aguascalientes es la Ley de protección de datos personales en posesión de los sujetos obligados del estado de Aguascalientes y sus municipios, la cual entro en vigor el 3 de julio de 2017 y con actualización el 20 de mayo de 2019. Entre las disposiciones generales establecidas en el artículo primero y segundo menciona que es aplicable en el estado de Aguascalientes con objetivo de defender la protección de datos personales que resguarde cualquier persona física o moral, así como establecer obligaciones, procedimientos y sanciones. (Ley de protección de datos personales en posesión de los sujetos obligados del estado de Aguascalientes y sus municipios, 2019)

2. Inventario de desarrollo el cual tiene como finalidad conocer aspectos más específicos del colaborador y se puede usar como base para un plan de carrera. Entre la información que se recaba en este apartado se encuentra: formación académica, capacitaciones, manejo de otros idiomas, puestos desempeñados en otras empresas, puestos ocupados en la empresa actual, sueldo, número de subordinados, desempeño, áreas de interés para formarse y desarrollarse, puestos que le interesa ocupar, disponibilidad para viajar, aficiones e indicadores de motivación, satisfacción y para este trabajo se agregará la medición de compromiso.

Para fines de este trabajo se manejará una combinación de ambos ya que se recabarán aspectos generales, así como elementos específicos de cada colaborador.

A continuación, se describen otros tipos de inventarios:

- El inventario conformado por las competencias del trabajador. El término competencia está relacionado con los rasgos de personalidad que propician el actuar de forma efectiva para lograr un desempeño sobresaliente en las actividades específicas del puesto (Alles, 2016). La implementación inicia con la especificación de competencias necesarias para la empresa y para cada puesto en particular con base en las actividades, responsabilidades, así como definir el grado requerido de acuerdo con el catálogo de competencias. Como siguiente paso se evalúan las competencias de cada trabajador por medio de la observación de un experto, del superior o de ambos y se plasma en una tarjeta de valoración, con esta información se forma el inventario de competencias y se hace un comparativo entre las competencias de la persona con las requeridas por el puesto para analizar la diferencia y poder establecer planes de acción que permitan reducir la discrepancia (Alles, 2012).
- El inventario de habilidades congrega información sobre destrezas específicas, conocimientos, historial de sueldos y antigüedad (Snell & Bohlander, 2013).
- Inventario de capital humano: incluye información sobre trayectoria laboral, experiencia, valores, planes a futuro, cultura, así como situaciones de conflicto en su ambiente personal. Para recabar la información se realiza una entrevista y se puede verificar la información con compañeros o superiores (Santamaría & Pimentel, n.d.).

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Perfil de los trabajadores recaba información sobre habilidades, peculiaridades y grado de especialización (Villar Vargas, 2018). También edad, género, estudios, tiempo laborando en la empresa, jornada de trabajo, datos de su relación familiar, variación en actividades, capacidad para resolver problemas sin ayuda, comunicación tanto en lo que respecta a poder aportar y dar puntos de vista y la que permite conocer la estructura de la organización y sus proyectos (Ollo-López et al., 2009).

Dentro de las ventajas de establecer un inventario de recursos humanos se encuentran las siguientes:

- Conocer a los miembros de la empresa
- Perfeccionar la gestión del recurso humano.
- Mejorar los procesos de recursos humanos, al optimizar los tiempos de localización de datos del personal.
- Prever movimientos de personal por jubilación y establecer un plan de sucesión.
- Proveer de información para tomar decisiones estratégicas sobre posibles promociones, anticipar jubilaciones y procesos de sucesión para el personal interno.
- Proporcionar elementos para analizar la estructura de la empresa, de acuerdo con los factores que se establecen en el inventario como lo son edad, género, grado académico e indicadores de satisfacción, motivación y compromiso (Berbel & Gan, 2012).

2.1.1.2.3 INDICADORES CLAVE DEL DESEMPEÑO (KPI)

Un *KPI* es una técnica de medición aplicada a un proceso o actividad en particular y al agruparlos reflejan el desempeño de toda la empresa. Dentro de sus funciones está el detectar procesos que requieren algún ajuste, mejorar los procesos de planeación y la toma de decisiones. Un *KPI* de recursos humanos debe estar orientado a un objetivo, poder evaluarse, que la medición que se realice sea relevante y aporte al área de recursos humanos y que se establezca la periodicidad en la cual se revisaran los resultados. Existen diferentes tipos de indicadores de recursos humanos, los hay de cumplimiento, de ponderación, de eficiencia, de eficacia y de gestión (Ayala, 2021).

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL.

Rondeau y Wagar definen la cultura organizacional como una estructura elemental de preceptos y principios morales que rigen en una empresa y que están presentes en todas las personas que trabajan en ella. Este concepto está estrechamente relacionado con el gusto por el trabajo, el grado de compromiso, la apertura al cambio y las aportaciones de mejora de los colaboradores. La cultura organizacional impacta directamente en el desempeño de los trabajadores (Cantillo Padrón, 2013). Es la forma en que una organización se desenvuelve, esto incluye su comportamiento, su método para hacer las actividades, su gestión de recursos y la interacción entre sus miembros. Cada empresa tiene su estrategia para comunicarla, inculcarla, fomentarla y conservarla. Dentro de las funciones del área de recursos humanos se encuentra el alinear los intereses de la persona con los de la organización y su cultura, lo que resulta de suma importancia para la consecución de los objetivos organizacionales, la satisfacción y permanencia del personal y también para crear una ventaja competitiva (Rubio Sánchez, 2014).

De lo mencionado por los autores se puede deducir que el nivel de compromiso y satisfacción son variables que aportan para evaluar la cultura organizacional, por la relación que llevan estos temas, a continuación, se aborda el concepto de compromiso y satisfacción.

2.2.1 COMPROMISO.

De acuerdo con Betanzos Díaz & Paz Rodríguez (2007), el compromiso es el vínculo que nace entre la empresa y los trabajadores, implica un aprecio o estima, así como el acatar los reglamentos y el querer continuar en la empresa. Es un impulso para que el empleado de lo mejor de sí, con el objetivo de obtener beneficios a largo plazo y puede ser un predictor de la estabilidad laboral.

Modelo en tres dimensiones de Mayer y Allen, los autores proponen en 1984 un modelo de dos dimensiones la afectiva y de continuidad y agregan la tercera dimensión en 1990 correspondiente a la normativa (Vila & Faura, 2020), mismas que se describen a continuación:

- Compromiso de continuidad: Es el impulso que tiene el trabajador de mantenerse en la empresa porque considera que no tiene otras opciones de

empleo o por lo que ha invertido en ella, ya sea tiempo, experiencia, conocimientos, etc.

- Compromiso normativo: Es el deseo que muestra el trabajador de permanecer en la empresa por la identificación con la misma y por lo que le ha otorgado. Este tipo de compromiso genera en los trabajadores lealtad y responder favorablemente en sus actividades y ante los desafíos que se presentan.
- Compromiso afectivo: Se genera cuando los empleados crean una relación afectiva con la empresa porque cubre sus necesidades y expectativas. Los trabajadores se muestran preocupados por los problemas de la empresa y buscan como solucionarlos (Betanzos Díaz & Paz Rodríguez, 2007).

Algunas variables relacionadas con el compromiso organizacional son la edad, a mayor edad mayor compromiso, principalmente afectivo y de continuidad. El género, las mujeres tienen un mayor compromiso afectivo y los hombres compromiso normativo. El estado civil: Las personas casadas tienen mayor nivel de compromiso afectivo y de continuidad, en los solteros predomina el compromiso normativo. Después de revisar las variables que tienen relación con el compromiso, queda la evidencia de que la empresa debe implementar acciones desde los directivos y área de recursos humanos para crear y aumentar el nivel de compromiso en el personal para que exista una filiación con la empresa (Coronado Guzmán et al., 2020).

2.2.2 SATISFACCIÓN.

El concepto de satisfacción está relacionado con los sentimientos del trabajador hacia la empresa tanto positivos como negativos, que se ven reflejados en su forma de actuar, comportarse y en el empeño que imprime en sus actividades diarias. Un sentimiento positivo hacia la empresa genera satisfacción, mismo que se convierte en impulso para realizar el trabajo por decisión propia y no porque este obligado a ello. Este concepto no es estático, por lo que es importante conocer el nivel de satisfacción del personal e implementar acciones constantes para mantener al personal satisfecho (Moreno Baquedano & Wong Aitken, 2018). Herzberg sugiere aplicar lo siguiente para acrecentar la satisfacción en cuanto a cumplimiento de objetivos, refuerzo positivo, responsabilidad y desarrollo:

- Ofrecer al trabajador actividades distintas que le permitan aprender constantemente y que desafíen la mente.
- Proporcionar un esquema de incentivos bien estructurado y justo.
- Mantener instalaciones limpias y seguras, así como mobiliario, maquinaria y equipos en buenas condiciones.
- Propiciar buenas relaciones laborales, en donde los mandos medios y superiores muestren apertura para recibir propuestas y comentarios, así como un interés por el personal subordinado (Ricalde, 2014).

Por lo mencionado por los autores en este apartado y en los dos anteriores se infiere que la satisfacción, la motivación y el compromiso son conceptos interrelacionados, debido a que un trabajador satisfecho está motivado para dar lo mejor de sí en el trabajo, lo que fomenta su compromiso con la empresa, lo que repercute de forma positiva en el clima y cultura organizacional.

Con los temas abordados hasta el momento se puntualiza la importancia del recurso humano en las organizaciones como un elemento estratégico, así mismo se abordaron las principales funciones del área de recursos humanos que permiten su óptima gestión, impactando a la cultura organizacional mediante la satisfacción y el compromiso del personal, a favor de la consecución de los objetivos organizacionales. Todo lo anterior se logra con la aplicación de las bases de la administración que están representadas a través del proceso administrativo tema que ahondaremos a continuación.

2.3 PROCESO ADMINISTRATIVO.

El proceso administrativo se define como la herramienta elemental e hipotética que ofrece a los profesionistas del área de administración un enfoque general sobre el funcionamiento de la empresa, su diseño, estructura, operación y perfeccionamiento (Hernández & Palafox, 2012). Se compone por un grupo de actividades con dependencias entre ellas, adaptables a las necesidades de la empresa para dar respuesta a los estímulos que se reciben tanto de lo interno como del entorno. (Ortiz et al., 2021). La coordinación no solo es de funciones sino también de personas que forman parte de un sistema para lograr grandes efectos (Sánchez Delgado, 2015).



Figura 6. Etapas del proceso administrativo

Fuente: Elaboración propia con base en Münch Galindo (2015).

El proceso administrativo se integra por las etapas que se muestran en la figura 6, se comienza con la planeación la cual consiste en definir la filosofía de la empresa y lo que desea conseguir. La segunda etapa es la organización que implica establecer las actividades necesarias para lograr las metas organizacionales, así como instituir un responsable e interrelación entre las funciones. La etapa de dirección representa la orientación que se da al personal para que trabajen por el logro de los objetivos de la empresa. Por último, se encuentra la etapa de control la cual permite evaluar el progreso de los planes para de ser necesario implementar planes de contingencia para retomar el curso original del proyecto (Koontz & Weihrich, 2004). Al aplicar el proceso administrativo se obtienen beneficios como reducción de tiempos y costos, aumento en la productividad, mayor eficiencia, competitividad y propicia la mejora continua (Münch Galindo, 2015).

Para el presente trabajo, de las etapas anteriores solo se desarrollarán la planeación y la dirección que son pilares para la estructura del inventario de recursos humanos.

2.3.1 PLANEACIÓN.

En la siguiente tabla se muestra algunas definiciones de Planeación:

Tabla 3. *Definiciones de planeación*

Autor	Definición.
George R. Terry	Es elegir con base en hechos y supuestos sobre el futuro las actividades a realizar para lograr los objetivos esperados.
Munch/García	Consiste en definir las metas y el rumbo para conseguirlas con base en análisis y con un esquema que se deberá cumplir en el futuro.
Montana/Charnov	Es elegir un camino, evaluando objetivos. Especificando metas y rumbos para lograrlas con base en análisis y un esquema detallado.
Harold Koontz/Heinz Weihrich	Consiste en establecer la filosofía de la empresa que engloba su esencia misma, lo que desea lograr, las estrategias, normas y procesos para cumplirlos, tomando decisiones al elegir un camino entre varias opciones.
Luna González Alfredo.	Es el establecimiento de objetivos, estrategias, políticas, programas, procedimientos y presupuestos, con base en una previsión. Esta etapa representa los cimientos para las demás etapas del proceso administrativo.
Blandez Ricalde María Guadalupe	Es el proceso que permite establecer estrategias con base a una prevención de las situaciones futuras.

Fuente: Elaboración propia con base en (Luna González, 2015; Ricalde, 2014)

Con base en la tabla 3 podemos asumir que la planeación implica un análisis de la situación actual y visualización del futuro, para definir con planes, estrategias y objetivos el rumbo de la empresa.

Es importante la etapa de planeación debido a que ahí se analiza la situación de la empresa y se establece el plan a seguir. Es la base para que las otras etapas del proceso administrativo se desarrollen de forma adecuada y se puedan obtener los resultados esperados, así mismo prepara a la empresa para futuros escenarios y le permite tomar decisiones sobre programación de recursos y tiempos. (Luna González, 2015) Optimizando los recursos, minimiza la incertidumbre, lo que permite adelantarse a situaciones y aplicar planes de emergencia. (Münch Galindo, 2015)

Etapas de la planeación:

1. Análisis: es el punto de partida, el cual consiste en hacer un diagnóstico de la empresa y su entorno (Koontz & Weihrich, 2004).
2. Definir los objetivos: es lo que la empresa espera lograr en un determinado tiempo y que puede cuantificarse, es necesario establecerlos por escrito y darlos a conocer a todos los integrantes de la empresa.
3. Pronósticos: con base a la información histórica de la empresa se hacen proyecciones del futuro en un área determinada.
4. Políticas: son las normas que guían la acción de los involucrados para lograr el plan establecido.
5. Programas: se determinan las actividades, el tiempo y los recursos para la ejecución de cada una de ellas.
6. Procedimientos: en ellos se especifican la secuencia de acciones para una función en particular y se definen responsables.
7. Presupuestos: consiste en transformar los planes en valores monetarios, previendo los gastos derivados de la realización del plan (Luna González, 2015).

Tipos de planeación:

- Estratégica: Por lo general la realiza la alta gerencia, es de mediano a largo plazo.
- Táctico o funcional: Son los planes de corto y mediano plazo que se establecen en cada departamento orientados hacia el plan general de la empresa.
- Operativa: Se aplica a los mandos bajos y está relacionado con los planes tácticos. Es la determinación de tareas a realizar por cada trabajador y es a corto plazo. (Luna González, 2015)

Con base a lo anterior se deduce que el inventario de recursos humanos apoyará en la planeación al ofrecer información sobre posibles movimientos de puesto por jubilación del personal y así establecer los planes de selección necesarios para cubrir dichas vacantes. Como observamos en el párrafo anterior dentro de los tipos de planeación se encuentra la planeación estratégica, la cual se describe en el siguiente tema.

2.3.1.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

La planeación estratégica facilita a las empresas estructurar una visión a futuro, con objetivos a largo plazo que fomenten la creación de una diferenciación de su competencia

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

para crecer y llegar a nuevos mercados. Representa el vínculo que hace la empresa entre sus fortalezas, áreas de oportunidad y riesgos del exterior (Ascencio Vargas et al., 2016), para conocer estos aspectos es necesario realizar una matriz FODA (De la Rosa Alburquerque & Lozano Carrillo, 2010). Para planear se debe ver a la empresa como un sistema el cual involucra a todas las áreas.

La planeación estratégica surge de la necesidad que tienen las empresas de tener un rumbo, en base a un análisis de la situación que prevalece en el ambiente, para así poder establecer metas y objetivos que los lleven a la situación deseada, considerando planes alternos y evaluación constante del plan ejecutado. Las estrategias pueden establecerse desde las siguientes perspectivas:

- *Mantenerse y formular propósitos*: Consiste en alcanzar resultados óptimos con los recursos actuales.
- *Ambiente externo y capacidad para competir*: Es la flexibilidad con la que se acopla la empresa a los nuevos retos del entorno en comparación con su competencia. (Contreras Sierra, 2013)

De acuerdo con Ricalde (2014) el proceso que sigue la planeación estratégica es cíclico y consiste en:

1. Determinar la filosofía empresarial que consta del ser de la empresa, a donde desea llegar y cómo lo hará.
2. Evaluar las condiciones del entorno.
3. Analizar la situación actual interna de la empresa.
4. Elegir la estrategia más acorde a lo analizado hasta el momento.
5. Determinar los insumos, herramientas y procesos necesarios para realizar la estrategia.
6. Alinear las normas de la empresa y los procedimientos a la estrategia.
7. Controlar el avance de la estrategia, con evaluaciones para corroborar que se esté cumpliendo con lo estipulado, de haber alguna desviación establecer planes alternos para solucionarla.

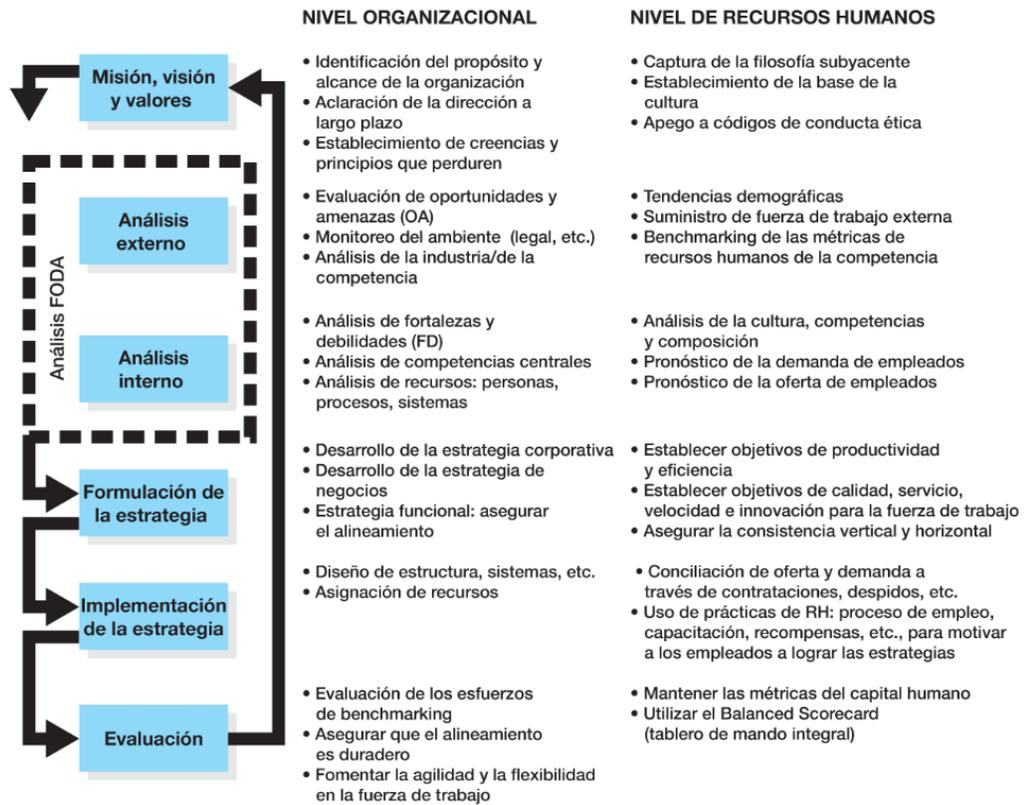


Figura 7. Relación entre planeación estratégica y recursos humanos.

Fuente: Extraído de (Snell & Bohlander, 2013)

En la figura 7 se observa el proceso de planeación estratégica, su aplicación en la organización y en el área de recursos humanos. Plasma el impacto del área de recursos humanos en la estrategia organizacional por lo que queda de manifiesto la importancia de que el área de recursos humanos se involucre en el establecimiento de los planes estratégicos organizacionales, debido a que tiene un papel fundamental para alinear al personal hacia el logro de los objetivos de la empresa, fomentando el desarrollo de los trabajadores y de la organización. El proceso de selección va más allá de buscar un perfil técnico, es ver a las personas como un ser auténtico con cualidades y áreas de mejora que pueden representar una ventaja competitiva para la empresa, los procesos de formación también han cambiado ahora son más trascendentales y motivantes, ya que buscan tanto el desarrollo en aspectos de trabajo como en aspectos de crecimiento personal (Ascencio Vargas et al., 2016). Por lo anterior es indispensable realizar la planeación estratégica específica de recursos humanos para lograr sinergia que lleve al éxito empresarial. A continuación, se detalla el tema de planeación estratégica de recursos humanos.

2.3.1.1.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS.

La planeación estratégica de recursos humanos se define como el análisis de los requerimientos de recursos humanos de acuerdo con el entorno de la empresa, para en base a esto aplicar estrategias que aseguren la disponibilidad del personal necesario para que la empresa pueda desarrollar sus funciones. Apoya en prever las condiciones que se presentarán en relación con el factor humano. Con las estrategias permite a la organización mantenerse y crecer ante el reto actual del cambio constante, en el cual, se encuentran inmersas las empresas. Dentro de los planes estratégicos de recursos humanos están la determinación del número de personal necesario, la comunión de los objetivos individuales con los organizacionales y el establecimiento de las competencias necesarias de cada miembro. (Mendoza Fernández et al., 2016)

Las etapas de la planeación estratégica de recursos humanos se mencionan a continuación:

1. Especificar los objetivos de recursos humanos.
2. Analizar la situación de la empresa, para esto se puede realizar un FODA de recursos humanos.
3. Revisar como se encuentra la empresa y cómo quiere estar para poder establecer un plan.
4. Diseñar los planes estratégicos, planes de respaldo y operativos.
5. Implementar y evaluar. (Mendoza Fernández et al., 2016)

Con base a lo anterior el inventario de recursos humanos es una herramienta importante para analizar las fortalezas y debilidades que se tienen de personal, ya que ahí se recaba la información de toda la plantilla. También proporciona información para pronosticar la oferta de trabajadores e implementar planes de sucesión, los cuales consisten en detectar, capacitar y promocionar a los trabajadores a puestos de mayor responsabilidad y agiliza la ocupación de puestos con personal interno que cuente con los requisitos necesarios para dicho cargo (Snell & Bohlander, 2013).

2.3.1.1.2 ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA ENFOCADA AL RECURSO HUMANO.

El termino estrategia consiste en fijar los resultados que desea obtener la organización a largo plazo, sus objetivos y los recursos necesarios tanto en cuestión de dinero, personal y distribución (Chandler, 2003). Con especial atención en el cuidado del medio ambiente (Bonn & Fisher, 2011). Siendo la misión y visión la base de la estrategia,

ya que en ellas se establece el ser de la empresa y a donde quiere llegar (Drucker, 2007). Las áreas de la empresa que requieren crear la estrategia y definir la comunicación más eficaz son recursos humanos y formación porque están encargadas de comunicar, fomentar y buscar la comprensión y asimilación de la estrategia dentro del personal, para que se involucren y den lo mejor de ellos para lograr los resultados esperados (Cameron, 2011). Por lo anterior el área de recursos humanos debe estar involucrado desde la formulación de la estrategia para que tenga toda la información de primera mano y pueda transmitirla (Snell & Bohlander, 2013). También implica un conocimiento de los riesgos de la estrategia para así tomar las decisiones pertinentes. (Contreras Sierra, 2013)

Retos de las estrategias:

- La estrategia permite establecer múltiples cursos de acción y resultados, lo que genera dificultad en su implementación.
- Las estrategias no son para siempre, se requiere estar en constante innovación al diseñarlas, para mantener la ventaja en relación con la competencia. (Davies, 2000)
- Cuando se presente un ascenso a un puesto estratégico, la empresa debe involucrar al trabajador en la estrategia implementada, para que la comprenda y reconozca su función dentro de la misma. (Dandira, 2012)
- Al implementar la estrategia, esta puede generar resistencia al cambio por parte de los miembros de la organización, lo cual puede dificultar su éxito. (Jackson, 2011)

El concepto de ventaja competitiva ha sido abordado por muchos autores, en seguida se presenta una definición enfocada al recurso humano por orden cronológico, desde los autores clásicos, hasta los más actuales. La ventaja competitiva es tener como empresa una posición preferente en el ramo, lo que le permite estar por encima de la competencia (Porter, 1985), esto como resultado del desarrollo de los recursos internos (Hofer & Schendel, 1980). Los trabajadores pueden representar una ventaja competitiva porque es complicado imitarlos, son flexibles y diferenciadores. Una ventaja de este tipo puede llevar siete años reproducirla en las empresas del mismo sector (Porter, 1990). El recurso humano para mantener su valor debe estar en constante desarrollo y evolución (Dessler, 2001). Existen tres condiciones para que se considere estratégico el recurso humano, la primera es que debe añadir valor positivo a la empresa, la escasez es la segunda, al cumplir estas dos características ya se considera fuente de ventaja competitiva, como ultimo rasgo debe ser no sustituible, para que se convierta en sostenible. El área de

recursos humanos es parte fundamental para aportar y mantener la ventaja competitiva a través de las siguientes actividades (López Cabrales et al, 2018):

- Al seleccionar personal calificado para cubrir los puestos.
- Conociendo a cada trabajador, habilidades y limitaciones. En este sentido el inventario de recursos humanos es el instrumento que reúne dicha información.
- Estableciendo objetivos atractivos para cada persona.
- Otorgando reconocimiento al personal por su desempeño, así como una retroalimentación constructiva que le permita trabajar en las áreas de oportunidad.
- Previendo movimientos futuros de personal.
- Ofreciendo a los empleados un plan de desarrollo dentro de la empresa, lo que repercute en el compromiso.
- Fomentando la participación en la toma de decisiones.
- Al innovar en las prácticas de recursos humanos.
- Manteniendo al personal capacitado y con herramientas para afrontar los cambios constantes que se presentan en la empresa y su entorno.

2.3.2 DIRECCIÓN.

Consiste en influir en el personal para lograr los planes establecidos, utilizando herramientas de liderazgo, comunicación, motivación y toma de decisiones (Luna González, 2015), coordinando esfuerzos individuales y de equipo con la finalidad de obtener las metas previstas (Ricalde, 2014). Es la etapa en donde los planes se llevan a cabo (Münch Galindo, 2015). Para aplicar las herramientas antes mencionadas necesitamos entender que cada persona es diferente y tiene sus propias habilidades, características y necesidades, por lo tanto, no se puede generalizar y aplicar la misma estrategia para todos, también es de suma importancia respetar la dignidad de las personas (Koontz & Weihrich, 2004).

A continuación, se mencionan las etapas de dirección con base en Münch Galindo (2015):

1. Toma de decisiones: es elegir la opción que favorezca el cumplimiento de los planes establecidos.

2. Comunicación: en esta etapa se da a conocer a los trabajadores las actividades por hacer y las metas a lograr y a su vez se recibe información del personal.
3. Motivación: da como resultados cambio en actitudes, mejor disposición para el logro de los objetivos, así como compromiso e identidad con la organización.
4. Liderazgo: Es influir en las personas para llevarlos al logro de los proyectos.

Estos conceptos se analizarán más a detalle a continuación.

2.3.2.1 COMUNICACIÓN.

La comunicación inicia con la idea que quiere transmitir el emisor, busca las palabras para comunicarla, envía el mensaje por medio de un canal, el receptor lo recibe, analiza y comprende. Para que la comunicación sea efectiva, tienen que minimizarse las barreras que se encuentran en el ambiente (Luna González, 2015). La comunicación organizacional provee de forma oportuna información, conocimientos y motivación al personal para que puedan hacer sus funciones de manera óptima. Los gerentes o la alta dirección son los encargados de crear los canales y la estructura de la comunicación (Ricalde, 2014).

Tabla 4. *Tipos de comunicación*

Tipos de comunicación	Autores
<ul style="list-style-type: none"> • Ascendente: La comunicación va de los puestos inferiores a los puestos altos, generalmente se comunican situaciones a resolver o progresos, por lo que se usa para tomar decisiones. En ocasiones si la postura del superior es intimidante, esto puede suscitar una barrera. • Descendente: la información va del superior a los subordinados para indicarles las actividades a realizar, normas o beneficios. En ocasiones los superiores se reservan información y esto genera inconformidad con el personal. • Lateral y diagonal: La comunicación lateral se da entre los departamentos y la diagonal se da entre personas de distinto nivel estructural y 	<p>Blandez Ricalde María Guadalupe</p>

departamental. Se usa para compartir información que permite trabajo conjunto y solucionar problemas. Esta comunicación en ocasiones absorbe mucho tiempo e interfiere con las rutinas de trabajo.

- Formal: Se utilizan los canales establecidos por la estructura de la organización. Se comunican instrucciones, procesos, manuales, políticas e información relevante de la operación.
 - Informal: Se genera en los grupos informales de la organización, se emiten comentarios y opiniones.
-

Luna González Alfredo.

- Oral: Es el más usual. Consiste en transmitir una idea o emoción por medio del habla.
 - Sonora: Integra los elementos de la comunicación oral, pero transmite el mensaje por medio de sonidos, como por ejemplo la música.
 - Escrita: Transmite el mensaje de forma escrita, por ejemplo, una carta. Se basa en la comunicación oral, pero puede tener ciertas diferencias sobre todo en el estilo de escritura.
 - No verbal: Se envían mensajes por medio imágenes, así como por la expresión facial y corporal, como agrado, interés, desanimo, enojo, etc.
-

Márquez-López Jorge O.,
Cedeño-Rengifo Rosa L. y
Mejía-Ruperti Luis M.

Fuente: Elaboración propia con base en (Luna González, 2015; Márquez-López et al.,2016; Ricalde, 2014)

La tabla 4 nos muestra los tipos de comunicación que existen, esto nos permite establecer el mejor tipo de comunicación dependiendo lo que requerimos transmitir y se recalca la importancia de la comunicación no verbal, de la cual podemos obtener grandes beneficios al saber observarla e interpretarla, desde el proceso de selección hasta las reuniones que se tienen con el personal. El tema de comunicación tiene mucha relevancia para el área de recursos humanos ya que se encargan de transmitir a los empleados los objetivos que se persiguen, la estrategia, la cultura de la empresa y la implicación del esfuerzo de cada persona en el éxito organizacional.

2.3.2.2 LIDERAZGO.

Es la capacidad de influir en las personas hacia una meta en particular (Luna González, 2015), promoviendo actitudes favorables para lograr un cambio en la empresa.

Nace de las relaciones interpersonales, el líder reconoce las cualidades de los miembros del equipo, genera confianza, tiene poder y lo comparte. Un líder autoritario crea seguidores pasivos, mientras un líder con apertura permite que surjan nuevos líderes (Torres & Ríos, 2013). Fomenta en el equipo la mejora del desempeño a través de la motivación. El liderazgo se compone de diferentes cualidades y habilidades que se pueden aprender (Rozo-Sánchez et al. 2020).

Tipos de liderazgo:

Tabla 5. Tipos de liderazgo

Tipo de liderazgo	Autores
<ul style="list-style-type: none"> • Formal: lo establece la estructura de la empresa. • Informal: surge de forma natural en un grupo, sin seguir la estructura 	Robbins y Judge (2013).
<ul style="list-style-type: none"> • Transaccionales: El líder asigna tareas, supervisa y si se realiza adecuadamente otorga un reconocimiento. • Transformacionales: Son líderes que usan un trato más personal, motivan, e impulsan cambios en las personas, que inciden positivamente en la organización, logran en los trabajadores una identificación con la empresa, mayor compromiso y adaptabilidad. 	López Cabrales et al. (2018)
<ul style="list-style-type: none"> • Trascendente: El líder inspira a los demás para que lo sigan, comparten valores y comportamiento. • Resonante: El líder se involucra con cada integrante del equipo de forma racional, emocional y sentimental. • Autocrático: El líder toma las decisiones de forma independiente y los miembros del equipo solo obedecen. • Democrático: Los miembros del equipo participan activamente en la toma de decisiones y en las actividades en general. 	Rozo-Sánchez et al. (2020)

Tipo de liderazgo	Autores
<ul style="list-style-type: none"> • Laissez Faire: Los miembros son quien asumen la responsabilidad, el líder no toma decisiones ni participa. • Paternalista: Es un liderazgo muy protector. • Pragmático: Esta orientado a la obtención de objetivos con el uso adecuado de recursos y con base a las situaciones del entorno. • Moralista: Lideres que busca mejorar la situación general de la humanidad, por ejemplo, con acciones para atenuar el cambio climático. Son solidarios y determinados. • Coaching: Ayuda a los miembros a conocerse y potencializar sus cualidades para el logro de objetivos. • Afiliativo: Busca la satisfacción de los miembros del grupo y establece lazos emocionales. • Coercitivo: El líder controla y exige el cumplimiento de los objetivos de forma inmediata, utiliza el miedo como herramienta, pero esto hace un ambiente de trabajo pesado. 	

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 5 muestra los tipos de liderazgo y con esa base se pone de manifiesto que los tipos de liderazgo que aportan más al desarrollo tanto del personal como de la organización son el transformacional, trascendente, resonante, afiliativo y coaching, debido a que la principal actividad de los líderes es inducir e incentivar al personal para obtener resultados sobresalientes en el logro de la estrategia organizacional (Villar Vargas, 2018).

2.3.2.3 MOTIVACIÓN.

Consiste en mover al personal hacia la acción con la finalidad de cumplir los objetivos propuestos de la organización (Luna González, 2015). Con la aplicación de un esfuerzo voluntario y condicionado por la cobertura de necesidades propias del individuo. (Ricalde, 2014). Es una fase que viene del interior del individuo que lo incita, guía a la acción y hace que mantenga una actitud positiva. (Zubiri Sáenz, 2013) La motivación fomenta el compromiso y la fidelidad de los empleados (Münch Galindo, 2015). Y genera un clima

laboral agradable. Algunos factores externos que impulsan la motivación son: el dinero, el reconocimiento, la participación, calidad laboral y el desarrollo profesional (Berardi, 2015) En este sentido el inventario de recursos humanos considerado como una base para el plan de carrera, fomentará la motivación y el compromiso de los colaboradores.

Tabla 6. Teorías de motivación

Autor	Teoría
Abraham Maslow	Pirámide de necesidades: <ul style="list-style-type: none"> • En la base están las necesidades fisiológicas, como el alimento y casa, laboralmente estas son cubiertas mediante el pago del salario y las prestaciones sociales. • Necesidades de seguridad: en lo laboral se cubre al tener un trabajo estable, con condiciones de trabajo adecuadas. • Necesidades de amor o pertenencia: se cubre al sentirse estimado y parte de algo. • Necesidades de reconocimiento: de uno mismo y por parte de los demás. • Necesidades de autorrealización: consiste en desarrollar su propio potencial. • Dichas necesidades se van activando una vez que se cubren las anteriores, por ejemplo, una vez cubiertas las necesidades fisiológicas se activan las de seguridad.
Frederick Herzberg	Dos factores de motivación: <ul style="list-style-type: none"> • Motivadores como el logro de objetivos, obtener reconocimiento, desarrollo profesional y mayor responsabilidad. • Factores de mantenimiento como lo son las condiciones de trabajo, el sueldo, las relaciones interpersonales.
Clayton Alderfer	Teoría ERG: <ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de existencia: entran las necesidades fisiológicas y de seguridad de Marlow.

Autor	Teoría
	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="643 281 1416 411">• Necesidad de relación: considera la necesidad de pertenencia de Maslow y su repercusión en la estima de la persona. <li data-bbox="643 432 1416 508">• Necesidad de crecimiento: Se satisface con el desarrollo profesional y personal del individuo.

Fuente: Elaboración propia con base en (Münch Galindo, 2015; Luna González, 2015; Ricalde, 2014).

La tabla 6 proporciona elementos para entender más a detalle lo que impulsa al recurso humano tales como, la retribución salarial para satisfacer sus necesidades básicas, la necesidad de pertenecer al grupo de trabajo, así como la necesidad de retos que aporten al desarrollo profesional para alcanzar la autorrealización. Al evaluar este indicador dentro del inventario de recursos humanos, proporciona información para establecer planes estratégicos para impulsar y mantener la motivación.

2.3.2.4 TOMA DE DECISIONES.

Es el proceso de elegir conscientemente una alternativa entre varias posibles, es importante detectar a tiempo la situación conflictiva para tomar la mejor decisión. (Ricalde, 2014). También es necesario tener información relevante y oportuna que permita analizar la situación y elegir la mejor solución. Existen decisiones estratégicas: por lo regular recaen en la alta dirección, implican gran riesgo y sus consecuencias involucran a toda la organización, son de alta dificultad, existe mayor incertidumbre y riesgo. Decisiones tácticas: Son decisiones que se repiten constantemente, pueden cancelarse con facilidad, la repercusión es a corto plazo y solo en un área de la empresa. Decisiones operativas: se toman en los mandos bajos, se repiten muy constantemente, existe mucha certidumbre sobre las consecuencias y tienen poco riesgo (Münch Galindo, 2015).

La toma de decisiones se realiza de forma intuitiva o racional, la forma intuitiva consiste en tomar decisiones con base en experiencias previas o presentimientos lo que hacen que sea un tanto subjetiva, puede servir para tomar decisiones con poca trascendencia y para situaciones urgentes, en donde no se cuenta con mucho tiempo para analizar las opciones (Dalinger, 2019). Tomar decisiones de forma racional requiere reunir información suficiente sobre la situación a resolver para a través de una serie de pasos determinar la alternativa óptima (Ortega Sánchez, 2016).

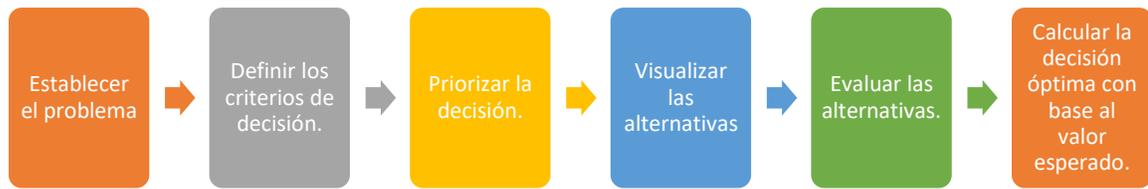


Figura 8. Modelo para la toma de decisiones.

Fuente: Elaboración propia con base en (Ricalde, 2014).

El modelo que muestra la figura 8 presenta las etapas para la toma de decisiones, primero se debe establecer el problema a solucionar, luego los criterios que servirán de base para la decisión, después se dar un orden de relevancia a cada decisión, dependiendo de la urgencia del problema a solucionar, como siguiente fase se especifican las posibles alternativas de solución, se evalúan dichas alternativas con un análisis de ventajas y desventaja y por último de calcula cada alternativa, la que obtenga mayor puntuación es la decisión óptima (Ricalde, 2014). El inventario de recursos humanos proporciona información para mejorar la toma de decisiones con respecto a cambios de puesto, así como para decidir estrategias que aporten al compromiso, motivación y satisfacción laboral.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.

Para comprender mejor la metodología aplicada se presenta un resumen de lo más relevante del marco teórico en donde podemos concluir que las etapas del proceso administrativo se aplican para todas las actividades de la empresa, por lo tanto también se realizan en el área de recursos humanos, ya que permiten establecer planes de acción dependiendo de las necesidades presentes y futuras de personal, la planeación estratégica le permite a dicha área prever movimientos futuros y establecer distintos planes incluidos los de contingencia para dar respuesta oportuna a la dinámica de cambio que se vive actualmente. Otra función esencial dentro de la planeación estratégica de recursos humanos es la comunión entre la cultura de la empresa y la del individuo, considerando que la cultura son los valores de la empresa y su filosofía, el lograrlo impacta en el compromiso de los trabajadores. Para esto requiere de dirección que implica llevar la acción de los trabajadores al logro de los objetivos, lo cual necesita una comunicación directa y constante con el personal, así como un liderazgo transformacional que impulse su crecimiento.

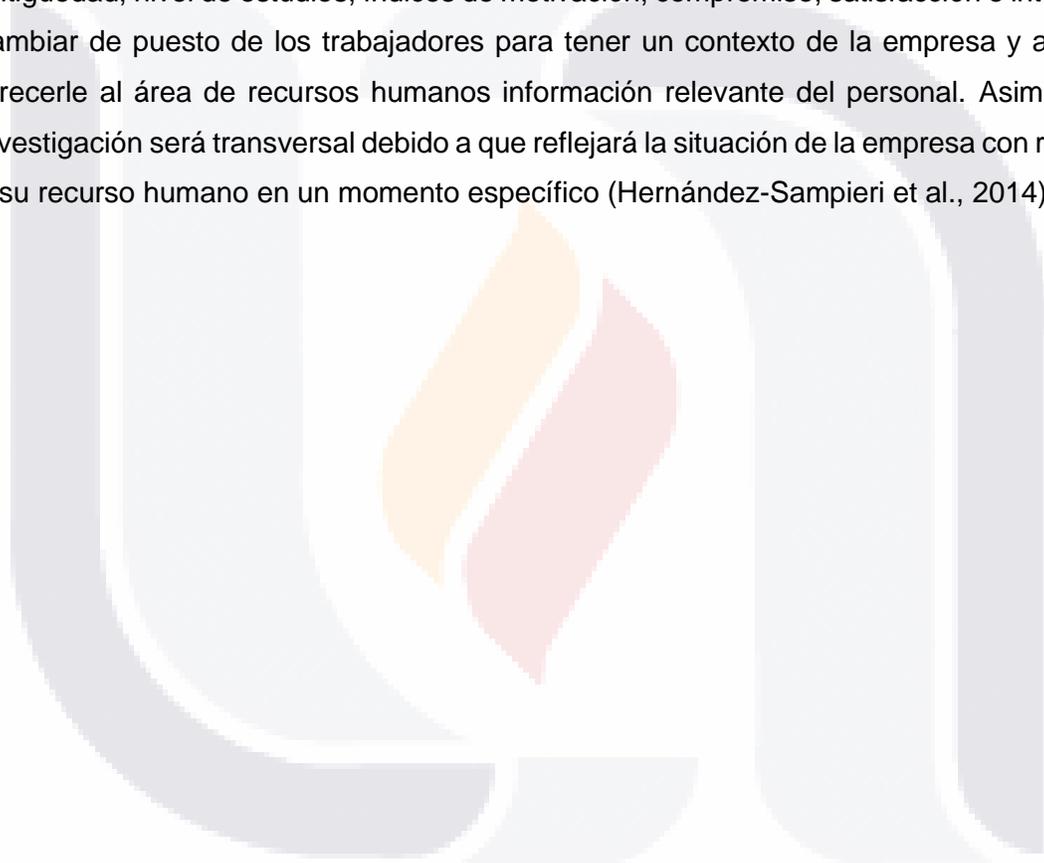
El recurso humano ha tomado mucha relevancia durante el paso del tiempo, ya que en sus inicios era considerado como una parte más dentro del proceso, pero actualmente se ve como un capital intangible, con capacidades y destrezas que pueden propiciar una ventaja competitiva para la empresa al ser un recurso inimitable, que da valor positivo, que es escaso e insustituible. Entre las funciones del área de recursos humanos está el atraer y elegir personal idóneo para un puesto, con base en el perfil, así también capacitar y desarrollar al personal otorgándole herramientas que le permitan crecer personal y profesionalmente. El inventario de recursos humanos es una herramienta que proporciona información para planear estratégicamente futuros movimientos de puesto generados por jubilación, permite la toma de decisiones para cambios de puesto, sirve como base para implementar un plan de carrera para el desarrollo del personal, lo que aporta compromiso, satisfacción y motivación.

3.1 DISEÑO METODOLÓGICO.

De acuerdo con los autores Berbel & Gan, 2012; Betanzos Díaz & Paz Rodríguez, 2007; Vila & Faura, 2020; Münch Galindo, 2015; Luna González, 2015; Ricalde, 2014, quienes fundamentan los temas principales sobre los cuales se desarrollará este caso práctico, se presenta la propuesta del modelo de plantilla para elaborar un inventario de recursos humanos con la finalidad de comprobar su impacto en la toma de decisiones estratégica, en la motivación, compromiso y satisfacción laboral.

Población objetivo: está conformada por 123 trabajadores quienes integran la plantilla de la empresa Grupo Textil de Aguascalientes S.A. de C.V.

Tipo de investigación: Se llevará a cabo una investigación cuantitativa debido a que se valorarán las variables de satisfacción, motivación, compromiso e interés por un cambio de puesto, se analizarán estadísticamente y se obtendrán conclusiones. También será descriptiva la cual consiste en determinar las condiciones de una organización en particular, para este estudio se considerarán las variables demográficas como edad, género, antigüedad, nivel de estudios, índices de motivación, compromiso, satisfacción e interés por cambiar de puesto de los trabajadores para tener un contexto de la empresa y a su vez ofrecerle al área de recursos humanos información relevante del personal. Asimismo, la investigación será transversal debido a que reflejará la situación de la empresa con respecto a su recurso humano en un momento específico (Hernández-Sampieri et al., 2014).



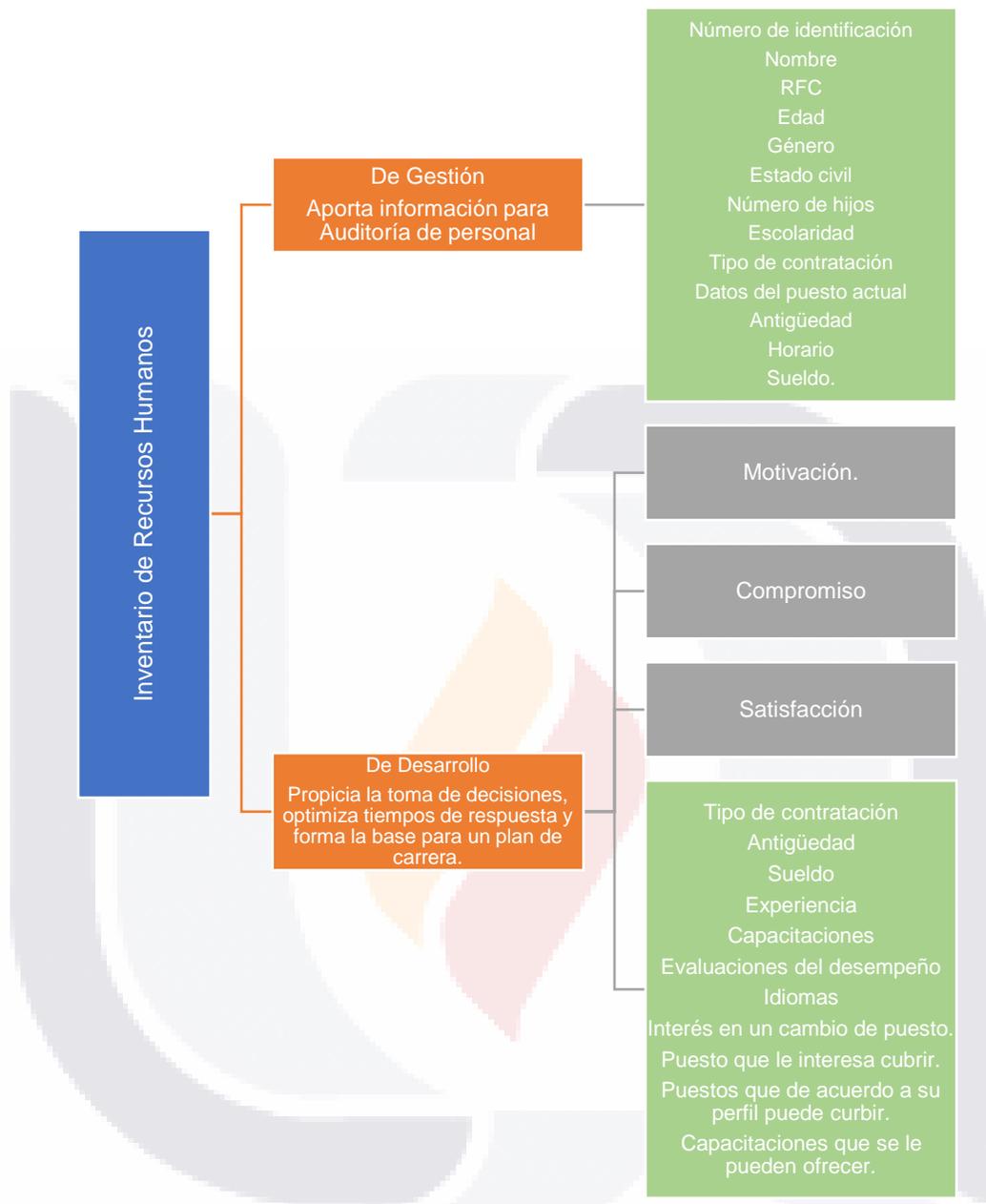


Figura 9. Estructura del inventario de recursos humanos

Fuente: Elaboración propia a partir de (Berbel & Gan, 2012; Betanzos Díaz & Paz Rodríguez, 2007; Vila & Faura, 2020; Münch Galindo, 2015; Luna González, 2015; Ricalde, 2014)

La figura 9 representa la estructura para la elaboración del inventario de recursos humanos, así como los datos que se recabarán. Como primera etapa se genera un inventario de gestión. Se realizará una búsqueda de los siguientes datos generales en el sistema interno:

- Número de identificación
- Nombre
- RFC
- Edad
- Género
- Estado civil
- Número de hijos
- Escolaridad
- Tipo de contratación
- Datos del puesto actual
- Antigüedad
- Turno
- Sueldo.

Esta información se vaciará en un archivo de Excel que será la base de datos general del inventario de gestión.

3.2 INSTRUMENTO.

Como segunda etapa se trabajará en el inventario de desarrollo, para lo que se aplicará un cuestionario que contempla los siguientes elementos:

- Motivación: Se medirá en escala Likert de 5 puntos, la cual estará compuesta por; 1. Desacuerdo total, 2. En desacuerdo, 3. No estoy seguro, 4. De acuerdo y 5. Muy de acuerdo. Se subdivide en motivador económico, logro personal, relaciones interpersonales y estabilidad de vida (González Vázquez, 2016), con 5 ítems cada una como se muestra en la tabla 7. Este cuestionario se eligió por la validez que hizo la autora a través alfa de Cronbach cuyos valores fueron superiores al 0.9, así también por el número y la claridad de los reactivos.

Tabla 7. *Ítems de motivación*

Incentivo económico
IE 1. Considero que mi sueldo corresponde a mi empeño.
IE 2. El pago que recibo cubre las necesidades básicas.
IE 3. Tengo alternativa para aumentar mi sueldo en este puesto.
IE 4. Mi sueldo esta conforme a mi responsabilidad.
IE 5. Puedo crecer salarialmente en este puesto si me esmero.
Realización personal.

-
- RP 1. Mi trabajo me hace sentir pleno.
RP 2. Es relevante para mí este trabajo.
RP 3. Mi bienestar se complementa al hacer las actividades de este puesto.
RP 4. El trabajo le da un sentido positivo a mi vida.
RP 5. Me agrada hacer este trabajo.

Relaciones interpersonales.

- RI 1. Tengo amigos en mi trabajo.
RI 2. Me agrada la convivencia con mis compañeros.
RI 3. Con mis compañeros de trabajo acudo a reuniones sociales.
RI 4. Considero que la relación con mis compañeros de trabajo es cordial.
RI 5. Me agrada el trato que recibo de mis compañeros de trabajo.

Estabilidad de vida.

- EV 1. Mi trabajo me mantiene sano.
EV 2. Mi trabajo me mantiene ocupado y alejado de los vicios.
EV 3. Mi trabajo me hace sentir productivo.
EV 4. Gracias a mi trabajo soy una persona productiva.
EV 5. Me gustaría seguir trabajando a pesar de haber cumplido la edad de jubilación.
-

Fuente: Elaboración propia a partir de (González Vázquez, 2016)

- Compromiso se aplicará la escala de Mayer y Allen, en su versión en español con 18 ítems de, extraído de (Montoya Santos, 2014). Al igual que el apartado anterior se utiliza una escala Likert de 5 puntos. Se evalúa compromiso afectivo, de continuidad y normativo, la tabla 8 muestra los ítems que componen cada aspecto. Se eligió este cuestionario por el respaldo de los autores Mayer y Allen quienes son pioneros y vastos investigadores del compromiso organizacional.

Tabla 8. *Ítems de compromiso*

Afectivo

- CA 1. Trabajo en esta compañía más por agrado que por cubrir las necesidades económicas.
CA 2. Cuento con una sólida sensación de afiliación con la empresa.
CA 3. Esta empresa tiene un gran significado personal para mí.
CA 4. Considero que soy parte importante de la empresa.
CA 5. En verdad considero los problemas de la empresa como míos.
CA 6. Me agrada platicar con personas externas sobre mi empresa.
CA 7. Sería grato trabajar en esta empresa el resto de mi vida laboral.

De continuidad.

- CC 1. Considero que otra empresa no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo, por eso sigo laborando aquí.

CC 2. Dejar la empresa no sería posibilidad, porque considero que no podría conseguir otro empleo igual.

CC 3. Uno de los motivos principales por lo que sigo trabajando en mi empresa, es porque fuera, me resultaría difícil conseguir un trabajo como el que tengo.

CC 4. Ahora mismo sería duro para mí dejar la empresa donde trabajo, incluso si quisiera hacerlo.

CC 5. Muchos proyectos de mi vida se pausarían si dejara mi empresa ahora.

Normativo.

CN 1. Considero que dejar en este momento mi empresa no es opción, aunque el cambio me ofreciera ventajas.

CN 2. La empresa me ha otorgado muchos beneficios por lo que me sentiría culpable de dejar mi trabajo.

CN 3. Ahora mismo no abandonararía mi empresa, porque me siento obligado con toda su gente.

CN 4. Mi lealtad esta con mi empresa.

CN 5. Creo que le debo mucho a esta empresa.

CN 6. Una de las principales razones por las que continuó trabajando en esta compañía es porque siento la obligación moral de permanecer en ella.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Montoya Santos, 2014)

Satisfacción laboral se evaluará con el instrumento de satisfacción S21/26 validado por (Meliá et al., 1990), aun cuando es un instrumento que tiene mucho tiempo desde su construcción sigue vigente puesto que (Dominguez-Lara et al., 2016; Muñoz et al., 2018) lo han usado en años más recientes. Esta escala se compone de 26 ítems, los cuales integran la satisfacción intrínseca, de remuneración, supervisión, ambiente físico, cantidad, calidad y relaciones, como en los apartados anteriores se manejará escala Likert de 5 puntos, en la tabla 9 se muestran los ítems que conforman este instrumento. El cual se eligió porque fue elaborado por investigadores con amplia experiencia en la construcción de instrumentos para medir satisfacción, por la claridad de los enunciados, el número de ítems, por los aspectos de satisfacción que abarca y por su validez con una alfa del 0.90, lo único que se adecuo fue el uso de la escala Likert, ya que los autores utilizaron respuesta dicotómica.

Tabla 9. Ítems de satisfacción laboral

Satisfacción intrínseca
SINT 1: Siento agrado por mi trabajo.
SINT 2: Me agrada que la empresa tenga alternativas para hacer actividades dentro de mi trabajo para las cuales tengo talento.
SINT 3: Estoy satisfecho con mi trabajo porque me permite hacer cosas que me gustan.
SINT 4: La empresa me permite decidir por mí mismo aspectos de mi trabajo lo cual aporta en mi satisfacción.
Satisfacción con la remuneración
SR 1: El pago que recibo me satisface.
SR 2: La empresa ofrece satisfactorias oportunidades de crecimiento profesional.
SR 3: Estoy satisfecho en la formación que me da la empresa.
SR 4: Me satisfacen las negociaciones que hace mi empresa sobre aspectos laborales.
SR 5: Estoy satisfecho de cómo mi empresa cumple el convenio, y las leyes laborales.
SR 6: Estoy satisfecho de los incentivos y premios que me dan.
Satisfacción con la supervisión.
SS 1: La supervisión que ejercen sobre mi es satisfactoria.
SS 2: Me agrada como me dirigen en lo referente a frecuencia y atención.
SS 3: Estoy satisfecho de mi grado de participación en las decisiones del área en la que laboro.
SS 4: Me gusta la forma en que mis superiores juzgan mi tarea.
SS 5: Mi empresa me trata con buena justicia e igualdad.
SS 6: Es grato sentir el apoyo de mis superiores.
SS 7: Me agrada mi participación en la toma de decisiones dentro del equipo de trabajo.
Satisfacción con el ambiente físico
SAF 1: La limpieza e higiene de mi lugar de trabajo es adecuada.
SAF 2: En mi lugar de trabajo existe una buena iluminación, ventilación y temperatura.
SAF 3: Me satisface el entorno y mi área física de trabajo.
Satisfacción con la cantidad
SCAN 1: Estoy satisfecho con la cantidad de trabajo que tengo.
SCAN 2: Estoy satisfecho del ritmo al que tengo que hacer mi tarea.
Satisfacción con las relaciones
SREL 1: Me satisface mi relación con mis superiores.

SREL 2: Me satisface mi relación con mis compañeros.

Satisfacción con la calidad

SCAL 1: Estoy satisfecho con los equipos y herramientas que tengo para hacer el trabajo.

SCAL 2: Me agrada el nivel de calidad que obtenemos.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Meliá et al., 1990)

- Para analizar la disponibilidad del personal para seguirse desarrollando y observar su necesidad de cambio, se aplicará un cuestionario de 10 ítems con escala de Likert de 5 puntos, tomado de Sánchez (2004). En la tabla 10 se muestran los ítems que integran este apartado.

Tabla 10. *Ítems interés por un desarrollo profesional*

Interés por un cambio de puesto y desarrollo

- CP 1. Me gustaría que la organización me brindará oportunidades de crecimiento y desarrollo.
- CP 2. Estoy dispuesto a trabajar en mi desarrollo profesional.
- CP 3. Me gustaría tener un cambio en las actividades que desempeño diariamente en mi trabajo.
- CP 4. Me puedo comprometer a tener un desarrollo personal y profesional.
- CP 5. Estoy dispuesto a asistir a capacitaciones que me ayuden a desarrollar nuevos conocimientos y habilidades para otros puestos, aun si fueran después de mi horario de trabajo.
- CP 6. Estoy listo para tener más responsabilidades.
- CP 7. Me gustaría que la empresa me diera la oportunidad de cambiar de puesto.
- CP 8. Sería interesante trabajar con gente de otras áreas.
- CP 9. Tengo una necesidad de cambio.
- CP. 10 Me interesa seguir estudiando.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Sánchez, 2004)

Todo lo recabado por el cuestionario también se vaciará en la base de datos de Excel y se buscará en los datos de la empresa información acerca de capacitaciones y evaluaciones del desempeño, dicha información completará el inventario de desarrollo.

3.3 FIABILIDAD DEL INSTRUMENTO.

Se realizó el análisis de fiabilidad del cuestionario a través del software SPSS 28.0, con el indicador de Alfa de Cronbach, en primer lugar, se consideraron los 74 ítems que engloban todas las variables, en segundo lugar, se analizó la fiabilidad cada una de las variables que son: motivación, compromiso, satisfacción e interés por un desarrollo personal y profesional. Para que una escala sea significativa el alfa debe ser igual o mayor a 0.6 (Hair Jr et al., 2020).

Del cuestionario general se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.9606. La figura 10 muestra la variación en el valor de Alfa de Cronbach si un ítem es eliminado.

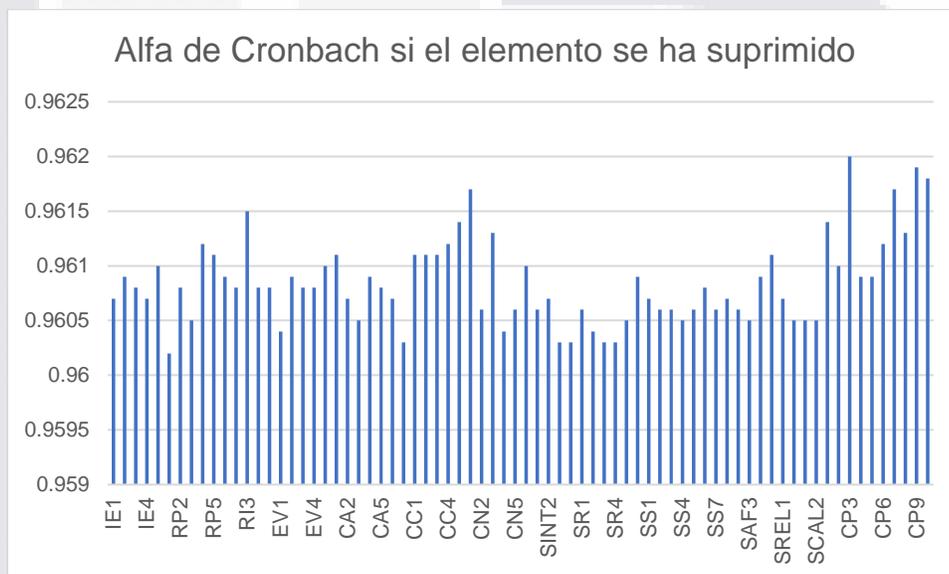


Figura 10. Variación en Alfa de Cronbach si un ítem del cuestionario general es eliminado.

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar la variación es mínima al suprimir alguno de los ítems. Por lo que se considera mejor conservarlos todos.

A continuación, se presentan los resultados de fiabilidad analizando por separado cada escala del instrumento.

Fiabilidad de la escala de motivación.

Al analizar por separado los 20 ítems que componen la escala de motivación se obtuvo una Alfa de Cronbach de 0.8931. La figura 11 muestra la variación en el valor de Alfa de Cronbach si un ítem es eliminado.

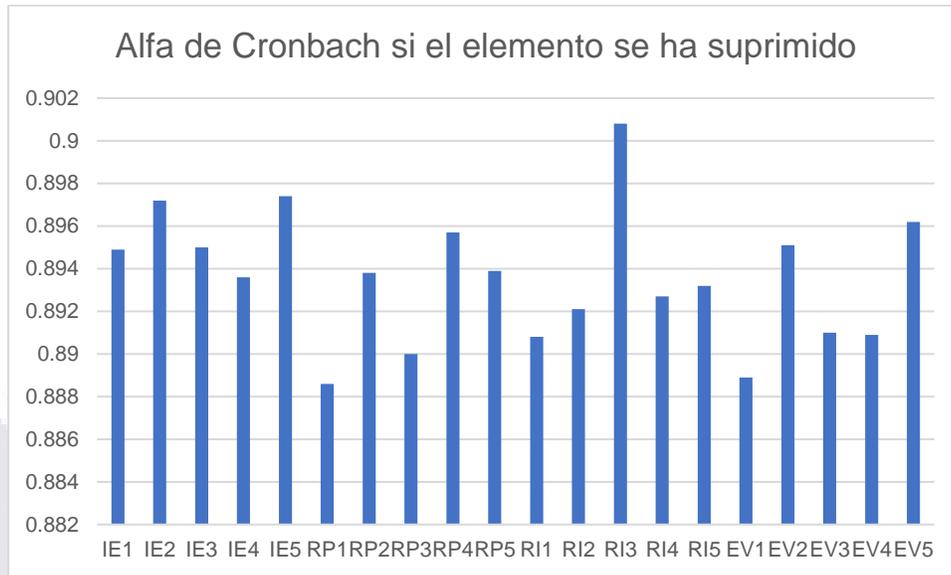


Figura 11. Variación en Alfa de Cronbach si un ítem de la escala de motivación es eliminado.

Fuente: Elaboración propia

Este apartado si presenta mayor variación al eliminar un ítem, como valor mínimo se podría obtener 0.888 al eliminar el ítem EV 1 y cómo máximo 0.900 al eliminar el ítem RI 3. Se optó por dejar todos los ítems.

Fiabilidad de la escala de compromiso.

En lo que respecta a los 18 ítems que contempla el apartado de compromiso se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.8923. La figura 12 muestra la variación en el valor de Alfa de Cronbach si un ítem es eliminado.

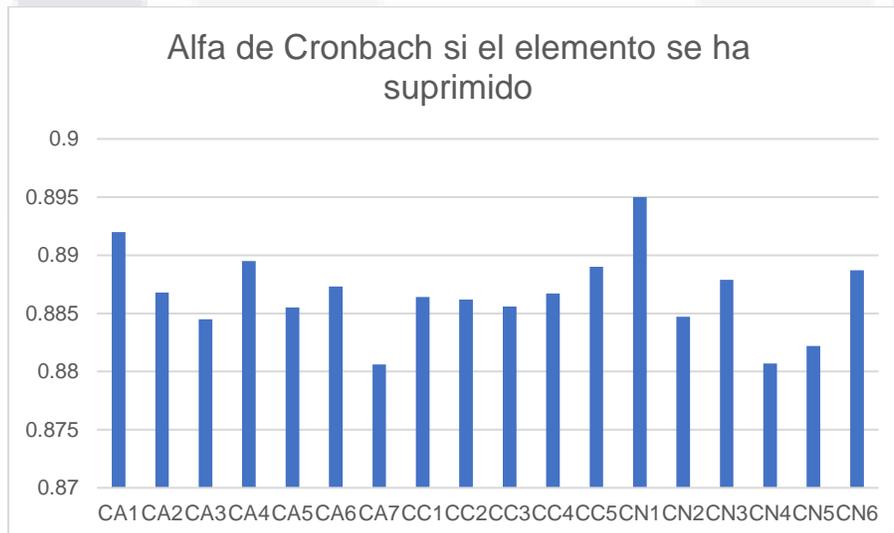


Figura 12. Variación en Alfa de Cronbach si un ítem de la escala de compromiso es eliminado.

Fuente: Elaboración propia

Se aprecia similar variación que en la escala de motivación y va desde el valor 0.880 al 0.895.

Fiabilidad de la escala de satisfacción.

En lo que respecta a los 26 ítems que contempla el apartado de satisfacción se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.9494. La figura 13 muestra la variación en el valor de Alfa de Cronbach si un ítem es eliminado.

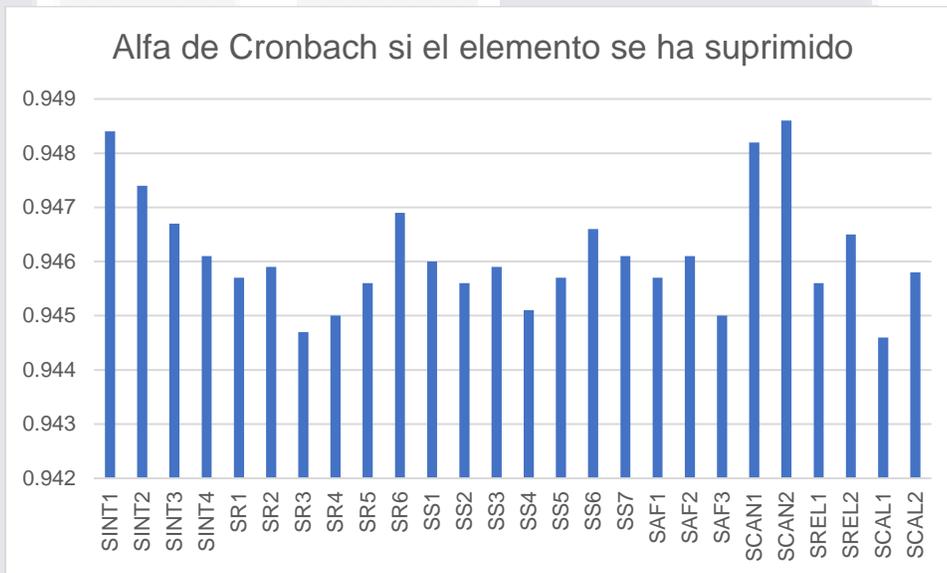


Figura 13. Variación en Alfa de Cronbach si un ítem de la escala de satisfacción es eliminado.

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en la figura 13, en esta escala la diferencia es mínima si se llegará a eliminar un ítem.

Fiabilidad de la escala de interés por un desarrollo profesional.

En lo que respecta a los 10 ítems que contempla el apartado de interés por un desarrollo profesional se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.8490. La figura 14 muestra la variación en el valor de Alfa de Cronbach si un ítem es eliminado.

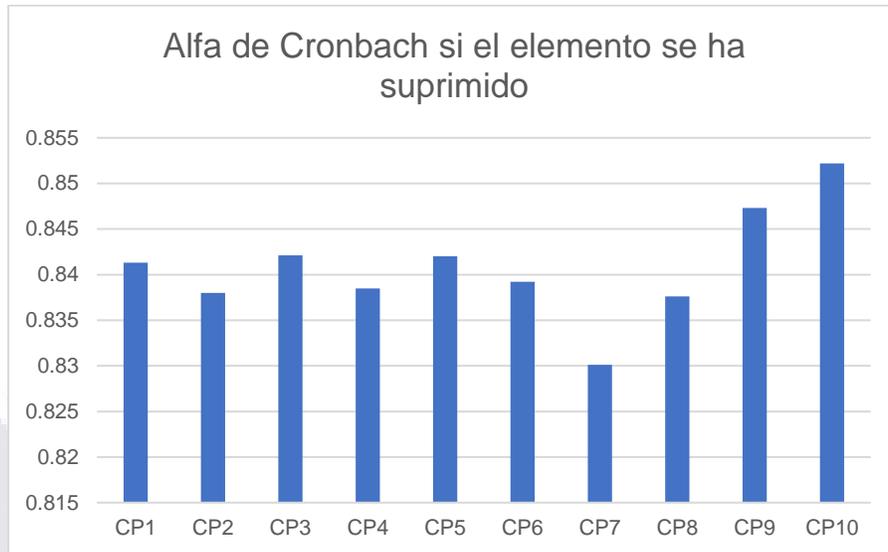


Figura 14. Variación en Alfa de Cronbach si un ítem de la escala de interés por un desarrollo profesional es eliminado.

Fuente: Elaboración propia

En esta escala de interés por un desarrollo profesional si existe variación que va desde 0.8301 al eliminar el ítem CP 7 hasta el 0.8522 al eliminar el ítem CP 10.

Para el presente trabajo práctico no se eliminó ningún ítem del instrumento.

3.4 MODELO.

Todo lo mencionado hasta el momento integra el modelo a seguir para la elaboración del inventario de recursos humanos, mismo que se presenta a continuación.

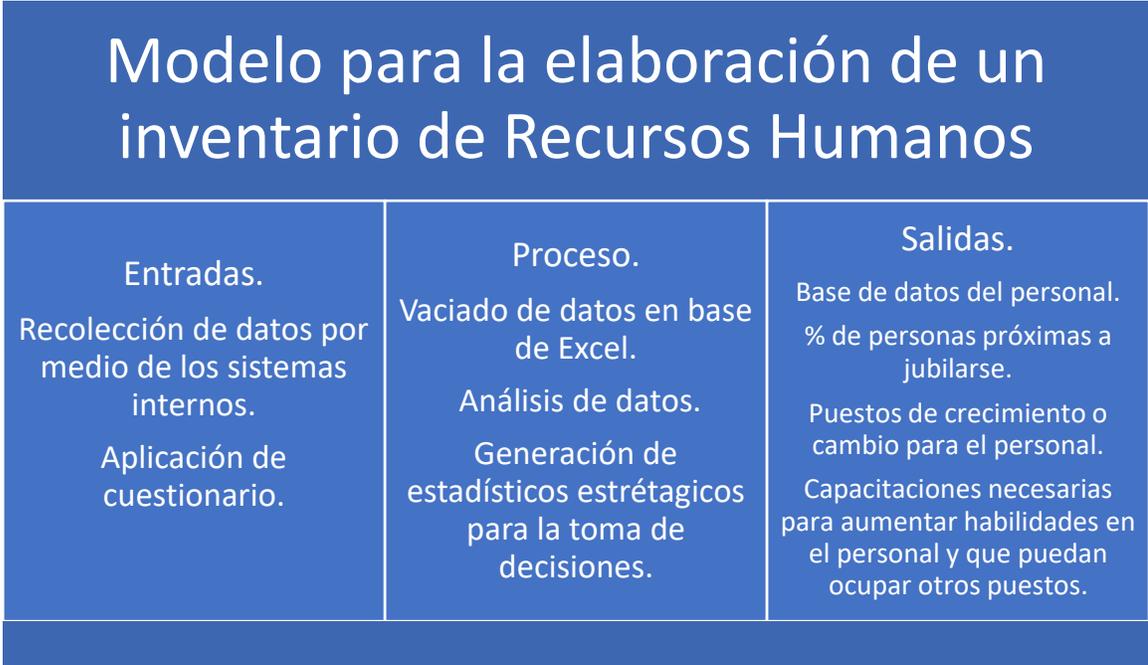


Figura 15. Modelo para la elaboración de un inventario de recursos humanos.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Berbel & Gan, 2012; Muñoz Ponce, 2021)

Como se muestra en la figura 15 el modelo para elaborar el inventario de recursos humanos está compuesto por las entradas que contemplan la recolección de datos generales del personal con los que cuenta la empresa, así como los datos que se recolectarán a través del cuestionario. En la etapa de proceso se encuentra el vaciado de los datos, su análisis y la generación de estadísticos. Las salidas que se obtendrán son:

- La base de datos del personal, la cual le permitirá a la empresa conocer mejor a su personal y tener información para tomar mejores decisiones en lo que respecta al recurso humano.
- El porcentaje de personal próximo a jubilarse, este dato permitirá a la empresa anticipar dichos movimientos y establecer planes para cubrir esas vacantes en tiempo y forma.
- Puestos de crecimiento o cambio para el personal, el área de recursos humanos tendrá información sobre que puestos puede cubrir cada trabajador de acuerdo con los datos de escolaridad, antigüedad y experiencia.

- Capacitaciones específicas para el personal, que le permitirán adquirir nuevas herramientas para cambiar de puesto o mejorar su desempeño. Con base a esta información se propondrá a la empresa un plan de capacitación.
- Nivel de motivación, compromiso, satisfacción e interés por cambio de puesto, esto aportará a la empresa información para evaluar cómo se siente el personal y le permitirá establecer estrategias para mejorar o mantener los indicadores antes mencionados.



CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.

Una vez establecidos los fundamentos teóricos, así como la metodología que se aplicará en el presente trabajo práctico, en el presente apartado se manifiesta la propuesta de intervención para elaborar el inventario de recursos humanos en la empresa Grupo Textil de Aguascalientes S.A de C.V. el cual aportará una herramienta a la empresa para tener mayor conocimiento del personal.

Para llevar a cabo el inventario de recursos humanos Berbel & Gan (2012), establecen 8 etapas que se muestran en la figura 16 que aparece a continuación.



Figura 16. Etapas de la implementación de un inventario de recursos humanos

Fuente: Elaboración propia a partir de (Berbel & Gan, 2012)

En la primera etapa se analizan los datos que la empresa ya tiene en los diferentes sistemas internos, para así poder establecer que aspectos se requieren para integrarlos al

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

cuestionario y en base a ellos poder obtenerlos. En este punto, con base a la información que proporcionó la empresa, se detectó que faltaba el ultimo grado de estudios, el estado civil, el número de hijos, los puestos desempeñados en la empresa y en trabajos anteriores, por lo tanto, se agregaron preguntas para obtener la información antes mencionada.

Como segundo paso se realiza la planeación del inventario se establecerán objetivos, tiempos y alcance, se evaluará si la empresa cuenta con aviso de privacidad o en su defecto se elabora una propuesta. En este punto, la empresa tiene aviso de privacidad para el personal, por lo que solo se realiza la planeación del inventario.

En el tercer paso se presenta el proyecto a la alta dirección para obtener la aprobación y poder informar al personal.

En el cuarto paso se establece el cuestionario y la base de datos que recolecta la información. La tabla 12 y 13 muestra la estructura de la base de datos en donde se recolectará la información del personal. Con respecto al cuestionario se tomaron los instrumentos mencionados en el apartado de metodología, se realizó en el mes de mayo una prueba piloto a 10 trabajadores y se realizaron las siguientes adecuaciones:

- En el apartado de satisfacción se modificó la redacción del inciso SINT 2, para que fuera más claro quedando de la siguiente forma: SINT 2. Estoy satisfecho con las posibilidades que me da mi trabajo de hacer las cosas en las que yo tengo talento. En los incisos SR 3, SR 4, SR 5, SS 2, SAF 3 y SCAL 2 se modificó ligeramente la redacción para que fuera más entendible.
- En el apartado de interés por un cambio de puesto y desarrollo se modificó la redacción del inciso CP 4, CP 5 y CP 9 para dejarlo más claro.

Como quinto paso se lleva a cabo el levantamiento del cuestionario, el cual se encuentra en el Anexo A. Entre los meses de julio y agosto se aplicó el cuestionario a 106 trabajadores de 123 que es el total de la plantilla, debido a que algunos trabajadores estaban incapacitados, faltaron o estaban fuera de la empresa en el momento de la aplicación. Dentro de este punto también se realizó el estudio de fiabilidad del instrumento con base en Alfa de Cronbach, este se encuentra en el apartado de metodología.

En el sexto paso se recolecta la información y se hace el vaciado en la base de datos. Se llenaron los campos que se muestran en la tabla 12 y 13 con los datos del personal, se hicieron tablas dinámicas tipo reporte, una de ellas permite consultar la

información del inventario de recursos humanos por edad y antigüedad, otra tabla permite ver la distribución por género del personal de cada área, otra más filtra al personal por nivel de estudios y la última muestra a los trabajadores que pueden ocupar algún otro puesto y las capacitaciones específicas que se le pueden ofrecer. Como séptimo paso se analiza la información recabada para formular un informe general, dentro de este punto también se establecieron *KPI*'s para medir la rotación, retención, proporción de empleado hombres y mujeres, media de antigüedad, así como el índice de motivación, compromiso, satisfacción e interés por desarrollo profesional quedando como se muestra en la tabla 11, para mostrar de forma gráfica la información de los *KPI*'s se elaboró un *Dashboard*.

Tabla 11. Determinación de los *KPI*

Área	Actividad	Indicador	Fórmula	Periodicidad	Objetivo
Recursos Humanos	Reclutamiento y selección con relación a la inclusión.	Proporción de empleados hombres y mujeres	$(\text{No. de trabajadoras mujeres} / \text{total de plantilla}) * 100$, $(\text{No. de trabajadores hombres} / \text{total de plantilla}) * 100$	Semestral	Mostrar la tasa de empleados por género.
	Relaciones laborales	Media de la antigüedad del personal	$(\text{Suma de antigüedad de los trabajadores} / \text{total de empleados}) * 100$	Anual	Mostrar la composición demográfica del personal.
	Generales	Proporción de empleados por nivel de estudios	$(\text{No. De trabajadores con cada nivel de estudios} / \text{total de plantilla}) * 100$	Anual	Conocer la distribución del nivel de estudios del personal.
	Generales	Índice de motivación, satisfacción, compromiso e interés por un desarrollo profesional	Media de los ítems correspondientes a cada variable.	Anual	Conocer el nivel de motivación, satisfacción, compromiso e interés por un desarrollo profesional.

Fuente: Elaboración propia

En el octavo paso se dará mantenimiento a la información y se actualizará con el personal que se integre a la empresa, esta actividad quedará a cargo del encargado de recursos humanos.

Aterrizando el proceso a seguir con el modelo que se muestra en la figura 15, una de las entradas del modelo se compone por los datos que se obtendrá del sistema interno

de la empresa, tales como los siguientes: número de identificación, nombre, edad, género, nombre de puesto, adscripción, sueldo, turno y antigüedad en la empresa.

La segunda entrada será la información recabada mediante un cuestionario, el cual como se mencionó en el apartado anterior contempla aspectos de motivación, compromiso, satisfacción e interés por un cambio de puesto y desarrollo, para formar el inventario de desarrollo.

Con lo que respecta a la etapa del proceso dentro del modelo, se realizará el vaciado de todos los datos en una base de datos en Excel la cual quedará como se muestra en la tabla 12 con los datos del inventario de gestión y como la tabla 13 con los datos del inventario de desarrollo.

Tabla 12. Datos del inventario de gestión

Número de identificación.	Nombre	RFC	Fecha de nacimiento	Edad	Género	Estado Civil	Número de hijos	Ultimo grado de estudios	Nombre del puesto actual	Adscripción	Fecha de ingreso	Sueldo	Turno	Antigüedad en la empresa

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13. Datos del inventario de desarrollo

Puestos que ha desempeñado.	Motivación				Compromiso			Satisfacción						Interés en un cambio de puesto y crecimiento profesional	Puestos que de acuerdo a su perfil puede cubrir	Capacitación es que se le pueden ofrecer de acuerdo al puesto de su interés.	
	Incentivo económico	Realización personal	Relaciones interpersonales	Estabilidad de vida	Afectivo	De continuidad	Normativo	Intrínseca	De remuneración	De supervisión	Ambiente físico	Cantidad	Relaciones				Calidad

Fuente: Elaboración propia

Los campos propuestos para mejorar la toma de decisiones son grado de estudios, nombre del puesto actual, adscripción, sueldo, turno, puestos que ha desempeñado, antigüedad, motivación, compromiso, satisfacción, dicha información permitirá establecer los puestos que de acuerdo con el perfil de cada trabajador pueden cubrir y detectar las habilidades o herramientas necesarias a desarrollar por medio de capacitaciones específicas a través del desarrollo de un programa de capacitación.

Como salidas se obtendrá:

- La base de datos general con los datos del personal.
- El porcentaje de personas próximas a jubilarse.
- El porcentaje de personas con interés de cambiar de puesto.
- Puestos que puede cubrir cada trabajador de acuerdo con su perfil.
- Capacitaciones específicas para cada trabajador que le permitan obtener herramientas para crecer dentro de la empresa.
- El nivel de motivación del personal.
- El nivel de compromiso.
- El nivel de satisfacción.



CAPÍTULO V. RESULTADOS.

A partir de la implementación del inventario de recursos humanos se obtuvieron los siguientes resultados estadísticos que describen la muestra del personal que integra la empresa. Posteriormente se presenta la correlación entre variables y el análisis de cada una de ellas, con base en lo anterior se realiza una propuesta de acciones para mejorar la gestión administrativa del área de recursos humanos.

5.1 ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS.

Género

Tabla 14. Género del personal

Género		
	Frecuencia	Porcentaje
Hombre	53	50
Mujer	53	50
Total	106	100%

Fuente: Elaboración propia



Figura 17. Composición del personal por género

Fuente: Elaboración propia

En términos generales dentro de la empresa la mitad del personal son mujeres y la otra mitad son hombres, sin embargo, al analizar este rubro por área se encontró que en almacén tienen más presencia los hombres con un 83% contra un 17% de mujeres, en el área de mantenimiento, teñido y vigilancia el 100% del personal son hombres, en

supervisión la relación es de 80% hombres y 20% mujeres, el área de ventas se compone al 100% por mujeres y el personal operativo está distribuido en un 63% por mujeres y 37% por hombres, el personal administrativo mantiene la misma tendencia observada en el género general del personal encuestado. Se observa que en las áreas en donde por sus actividades requieren mayor esfuerzo físico se tiene mayor porcentaje de hombres que de mujeres.

Edad

Tabla 15. Edad del personal

Edad	
Media	44.66
Mediana	48.00
Mínimo	20
Máximo	66

Fuente: Elaboración propia

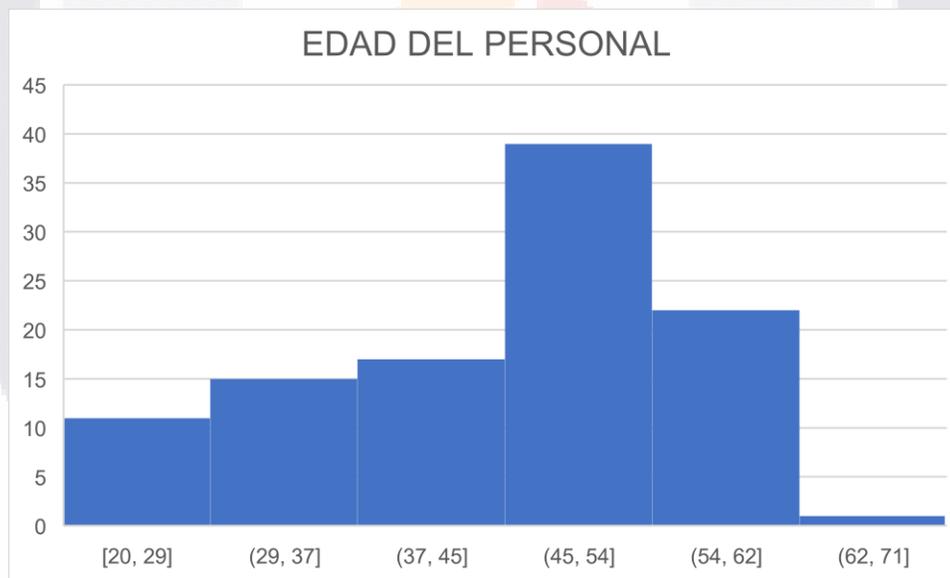


Figura 18. Rangos de edad del personal

Fuente: Elaboración propia

Las edades del personal van desde los 20 años hasta los 66, el 37% de la muestra tiene de 45 a 54 años. La edad promedio del personal es de 44 años. También nos permite apreciar que alrededor del 21% del personal estarán próximas a cumplir la edad de jubilación. Los puestos que en un lapso de aproximadamente 5 años quedarán vacantes

por proceso de jubilación son: vigilante, 3 auxiliares de mantenimiento, 2 mecánicos, 1 operario de boleras, otro de preparación, torzal de fantasía y continuas, por lo que se puede hacer un plan estratégico para cubrir dichos puestos en tiempo y forma.

Antigüedad

Tabla 16. Antigüedad del personal

Antigüedad		
Mínimo	Máximo	Media
.86	19.16	8.1897

Fuente: Elaboración propia

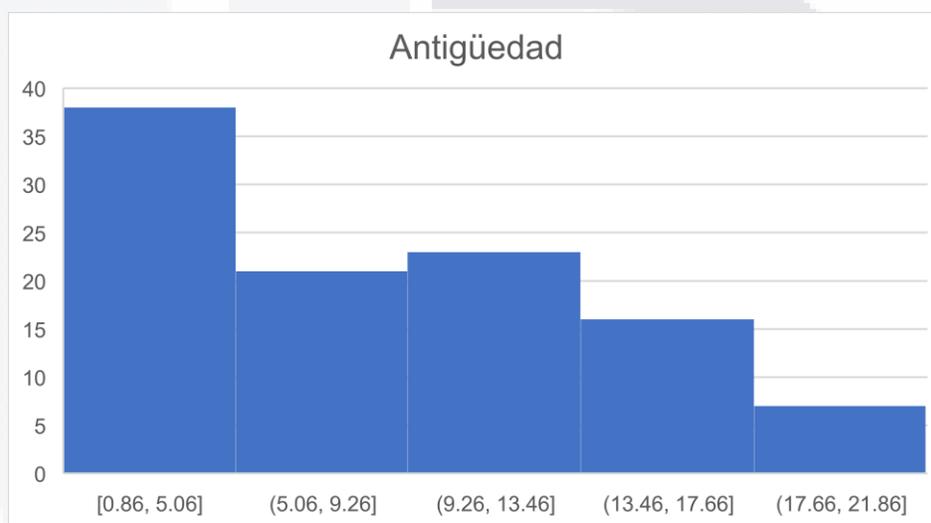


Figura 19. Rangos de antigüedad del personal

Fuente: Elaboración propia

La antigüedad en años del personal va desde las personas que aún no cumplen un año trabajando hasta los 19 años, alrededor de 36% tienen de 1 a 5 años en la empresa y el promedio de antigüedad del personal es de 8 años.

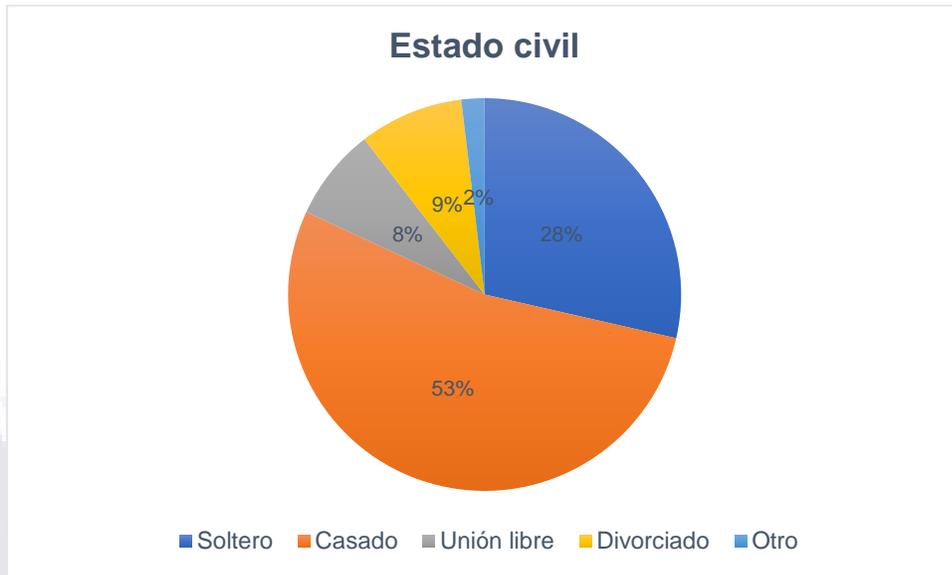


Figura 20. Estado civil del personal

Fuente: Elaboración propia

En lo referente al estado civil de los trabajadores que conforman la muestra se encontró que el 53% están casado y el 28% son solteros.

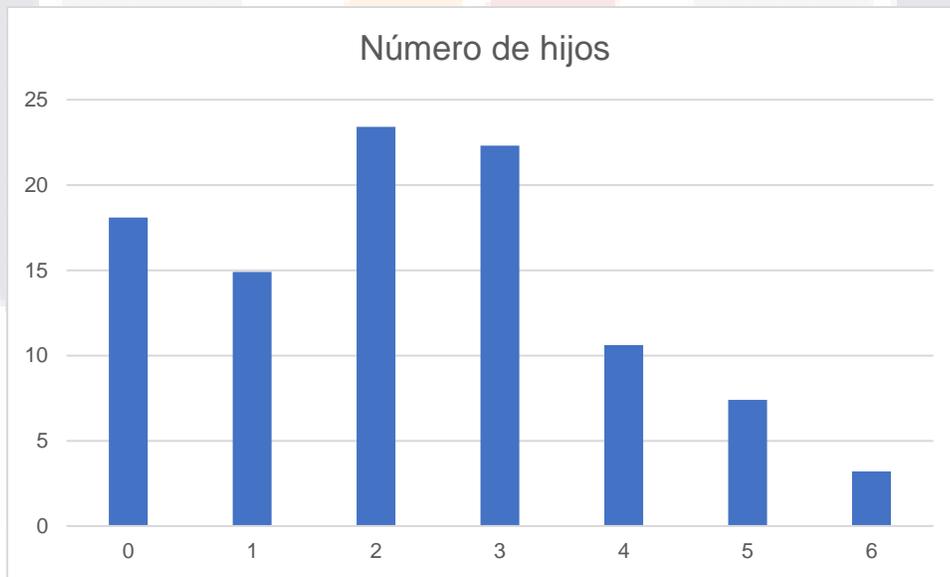


Figura 21. Número de hijos del personal

Fuente: Elaboración propia

El 23% de la muestra tiene 2 hijos y el 22% tiene 3 hijos.

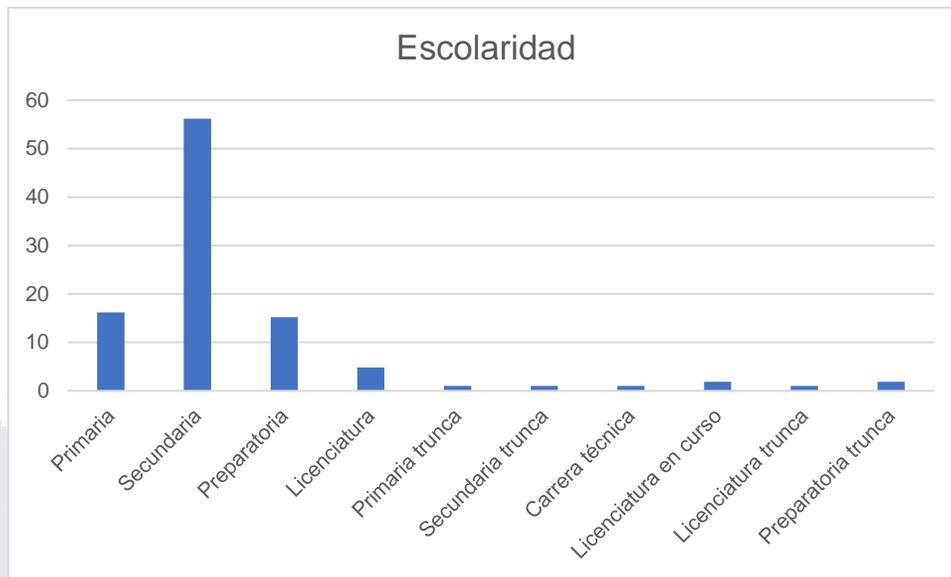


Figura 22. Escolaridad del personal

Fuente: Elaboración propia

El grado de estudios que más prevalece en la muestra es el de secundaria con el 56%, seguido de primaria con el 16.2% y preparatoria con el 15.2%.

5.2 CORRELACIÓN ENTRE VARIABLES

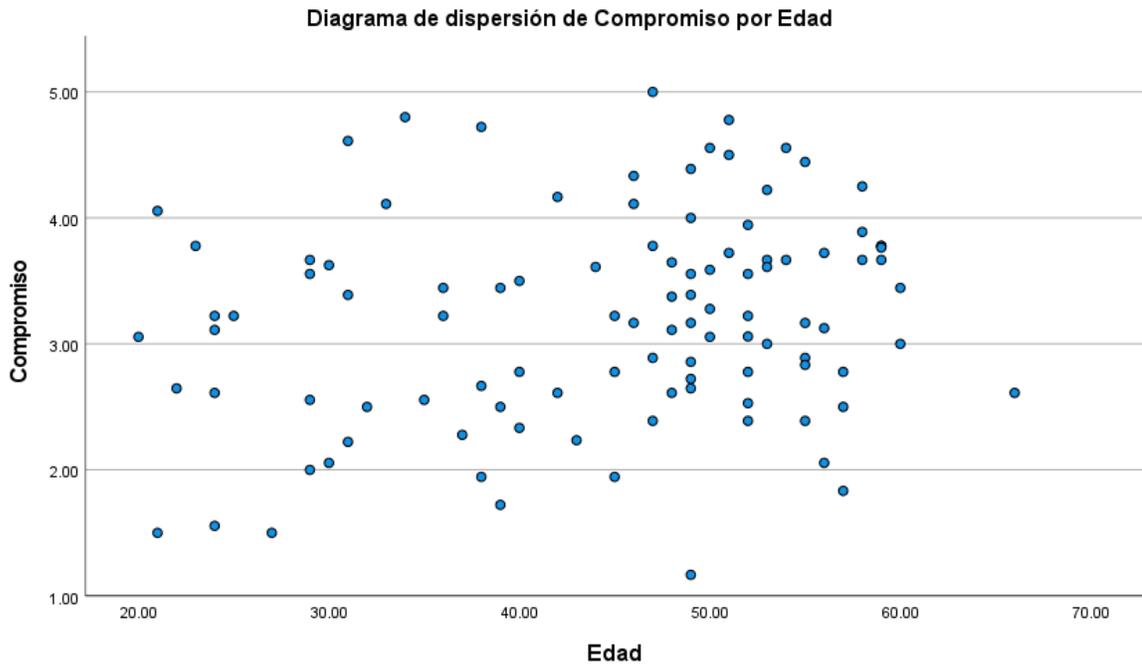


Figura 23. Correlación entre edad y compromiso

Fuente: Elaboración propia

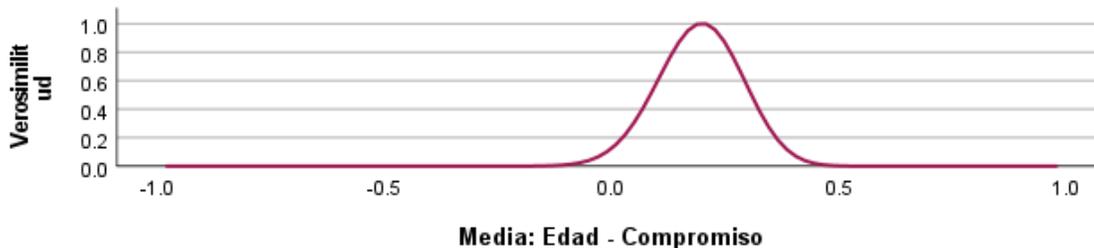


Figura 24. Grado de correlación edad-compromiso

Fuente: Elaboración propia

Existe evidencia significativa de una débil correlación positiva con valor de Pearson de 0.200 entra la variable edad y compromiso. Por lo que se puede inferir que conforme aumenta la edad de los trabajadores también aumenta ligeramente el grado de compromiso que tienen con la empresa.

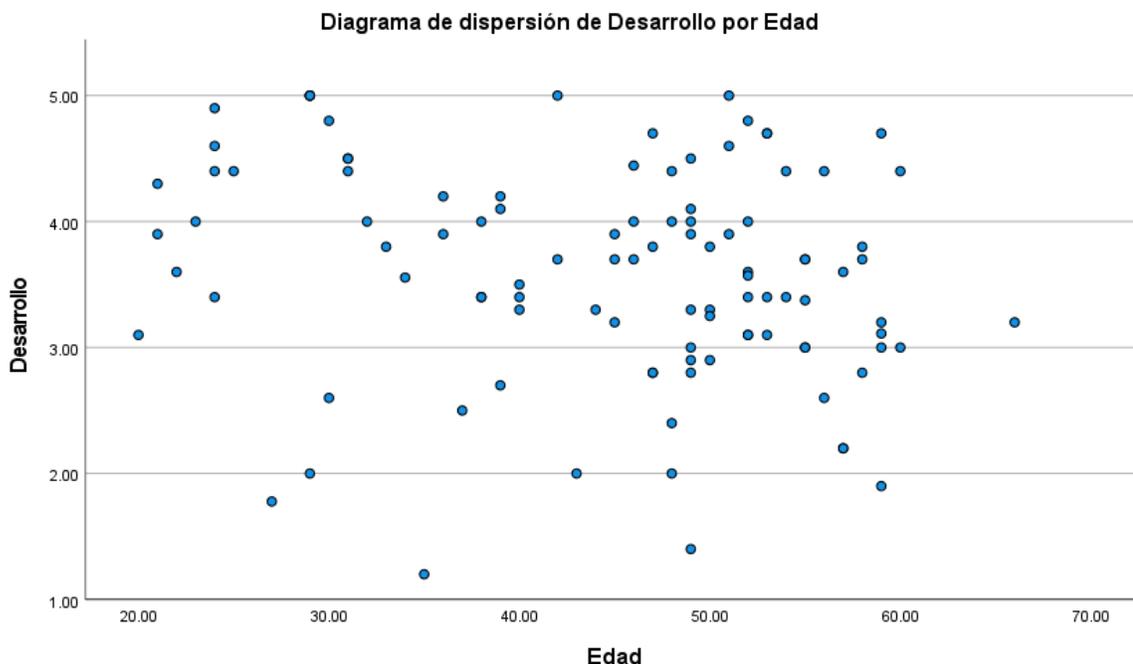


Figura 25. Correlación entre edad y desarrollo

Fuente: Elaboración propia

Existe evidencia significativa de que la edad y el interés por un desarrollo profesional tienen una débil correlación negativa con valor de Pearson de -0.203, por lo que se infiere que a mayor edad se tiene una ligera disminución en el interés por un desarrollo profesional.

A diferencia de una investigación en un caso práctico los resultados que es importantes saber es el sentir del personal, con la finalidad de establecer en el inventario de recursos humanos los aspectos relevantes que permitan una gestión positiva del recurso humano en la empresa.

5.3 ANÁLISIS DE CADA VARIABLE

Tabla 17. Análisis de motivación

Ítems	Media
IE 1	3.2404
IE 2	2.9528
IE 3	2.7723
IE 4	3.2885
IE 5	2.9898
Subtotal incentivo económico	3.0487
RP 1	3.9811
RP 2	4.0385
RP 3	3.9904
RP 4	4.4
RP 5	4.419
Subtotal realización personal	4.1658
RI 1	3.5429
RI 2	3.781
RI 3	2.0588
RI 4	3.6019
RI 5	3.6095
Subtotal relaciones interpersonales	3.3188
EV 1	3.8857
EV 2	4.3654
EV 3	4.4857
EV 4	4.3491
EV 5	3.8302
Subtotal estabilidad de vida	4.1832
Total, en la escala de Motivación	3.6841

Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta a la escala de motivación se obtuvo una media general de 3.68, siendo la subescala de estabilidad de vida y realización personal las que obtuvieron mayor puntuación con 4.18 y 4.16 respectivamente, dentro de la subescala de realización personal el ítem con mayor puntuación fue RP 5. Me agrada hacer este trabajo y en la subescala de estabilidad de vida el ítem con mayor calificación fue EV 3. Mi trabajo me hace sentir productivo. Lo anterior nos permite deducir que al personal le gustan las actividades que realizan y que el trabajo les proporciona un sentido de vida. Los ítems con menor calificación fueron IE 3. Tengo alternativa de aumentar mi sueldo en este puesto y RI 3. Con mis compañeros de trabajo acudo a reuniones sociales, este último ítem refleja que existe compañerismo, pero solo durante la jornada de trabajo sin involucrarse más allá de lo laboral. De acuerdo con Herzberg los factores de mantenimiento son los que la empresa debe apuntalar los cuales están relacionados con las relaciones interpersonales y el sueldo, para este último punto se sugiere establecer diferentes categorías de tabulador dentro de un mismo puesto dependiendo de la antigüedad de personal.

Tabla 18. Análisis de compromiso

Ítems	Media
CA 1	3.29
CA 2	3.69
CA 3	3.78
CA 4	3.45
CA 5	3.3
CA 6	3.2
CA 7	3.6
Subtotal compromiso afectivo	3.47
CC 1	2.65
CC 2	2.7
CC 3	2.89
CC 4	3.16
CC 5	3.24
Subtotal compromiso de continuidad	2.93
CN 1	3.18
CN 2	2.94
CN 3	2.4
CN 4	3.8
CN 5	3.37

Ítems	Media
CN 6	2.77
Subtotal compromiso normativo	3.08
Total, de la escala de compromiso	3.2

Fuente: Elaboración propia

La subescala de compromiso con mayor puntuación es el compromiso afectivo los ítems más altos fueron CA 2. Cuento con una sólida sensación de afiliación con la empresa y CA 3. Esta empresa tiene un gran significado personal para mí. La subescala con menor puntuación fue el compromiso de continuidad, refleja que las personas consideran que podrían conseguir otro trabajo con las mismas condiciones que el actual, pero que aun así prefieren quedarse en la empresa porque el cambio les implicaría modificar sus proyectos actuales. Con referencia a lo expresado por Betanzos Díaz & Paz Rodríguez (2007) el compromiso afectivo es al aprecio que tiene el trabajador por la empresa, esto es un punto a favor para la empresa, solo tiene que reforzar el impulso del personal para quedarse a laborar en la empresa por la identificación que tienen con la filosofía y cultura organizacional.

Tabla 19. Análisis de satisfacción

Ítems	Media
SINT 1	4.32
SINT 2	4.05
SINT 3	4.12
SINT 4	2.98
Subtotal satisfacción intrínseca	3.87
SR 1	3.04
SR 2	2.55
SR 3	2.9
SR 4	3.05
SR 5	2.97
SR 6	3.52
Subtotal satisfacción con la remuneración	3.01
SS 1	3.45
SS 2	3.36
SS 3	3.45
SS 4	3.35
SS 5	3.39
SS 6	3.67
SS 7	3.29

Ítems	Media
Subtotal satisfacción con la supervisión	3.42
SAF 1	3.2
SAF 2	2.94
SAF 3	3.56
Subtotal satisfacción con el ambiente físico	3.24
SCAN 1	3.85
SCAN 2	4.09
Subtotal satisfacción con la cantidad	3.97
SREL 1	3.64
SREL 2	3.67
Subtotal satisfacción con las relaciones	3.65
SCAL 1	3.23
SCAL 2	3.49
Subtotal satisfacción con la calidad	3.36
Total, de la escala de satisfacción	3.43

Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta a satisfacción las subescalas que obtuvieron mayor puntuación fueron satisfacción intrínseca y satisfacción con la cantidad, lo que refleja que el personal está satisfecho con su trabajo, ya que les permite hacer actividades para las que tienen talento y que les agradan, también están contentos con la cantidad de trabajo y el ritmo al que tienen que hacerlo. La subescala que obtuvo menor puntuación es la satisfacción con la remuneración, refleja que el sueldo que reciben los satisface moderadamente, y consideran que la empresa ofrece pocas oportunidades de crecimiento. Lo que les genera mayor satisfacción son los premios e incentivos que ofrece la empresa.

Como se menciona en la teoría el concepto de satisfacción es dinámico por lo que se deben implementar acciones constantes para mantener el nivel de satisfacción en el personal. Ricalde (2014) con base en las teorías de motivación sugiere ofrecer al personal actividades desafiantes que impliquen un aprendizaje, así como propiciar buenas relaciones laborales en un ambiente de apertura para recibir comentarios y propuestas.

Tabla 20. Análisis de interés en desarrollarse profesionalmente

Ítems	Media
CP 1	4.27
CP 2	4.24
CP 3	3.52
CP 4	3.93

Ítems	Media
CP 5	3.54
CP 6	3.47
CP 7	3.36
CP 8	3.45
CP 9	2.69
CP 10	3.64
Total, de la escala de Desarrollo profesional	3.6

Fuente: Elaboración propia

En la escala de interés por un desarrollo profesional los ítems con mayor puntuación fueron CP 1. Me gustaría que la organización me brindará oportunidades de crecimiento y desarrollo, el 78% del personal encuestado contesto estar totalmente de acuerdo y de acuerdo. Un suceso similar se dio con el ítem CP 2. Estoy dispuesto a trabajar en mi desarrollo profesional, el 76% del personal de la muestra está totalmente de acuerdo y de acuerdo. El ítem con menor puntuación fue CP. 9 Tengo necesidad de un cambio de puesto, en donde el 43% de la muestra está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo. En lo que respecta al ítem CP 10. Me interesa seguir estudiando, el 58% está totalmente de acuerdo y de acuerdo.

A continuación, en la figura 26 y 27 se muestran las imágenes del *dashboard* que se elaboró para que la empresa tenga una herramienta visual que le permite observar los resultados de los *KPI* 's establecidos y facilita la toma de decisiones.

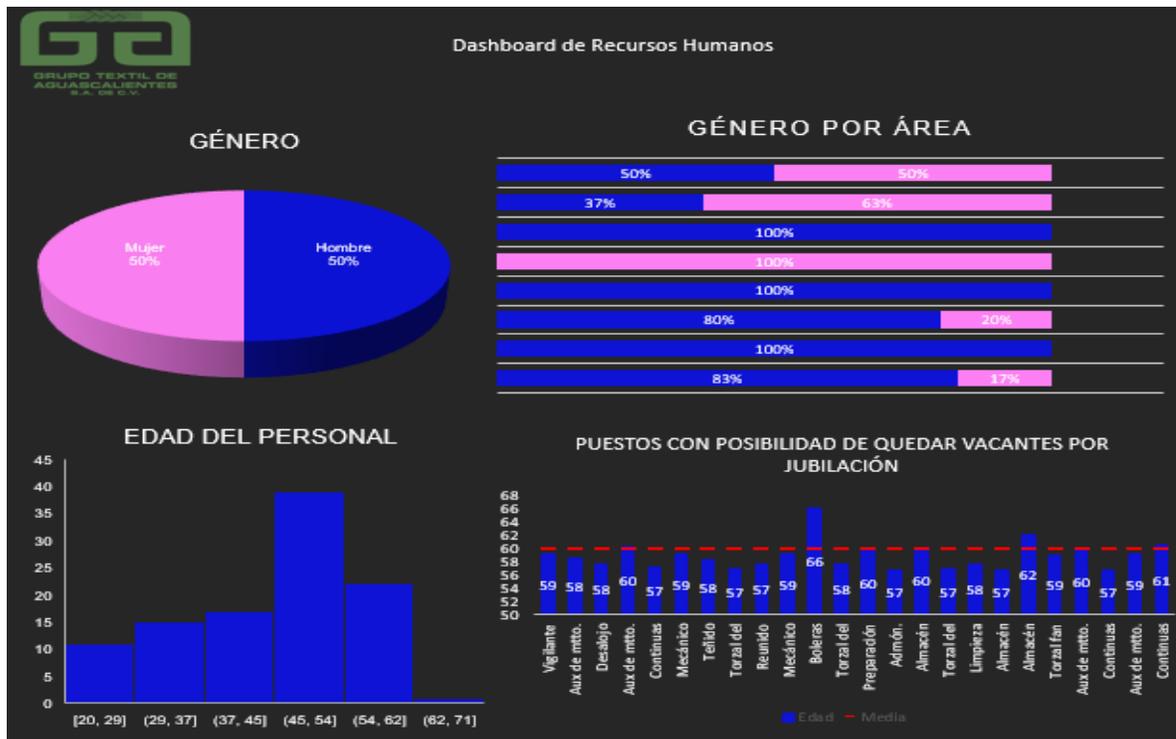


Figura 26. Dashboard parte 1

Fuente: Elaboración propia

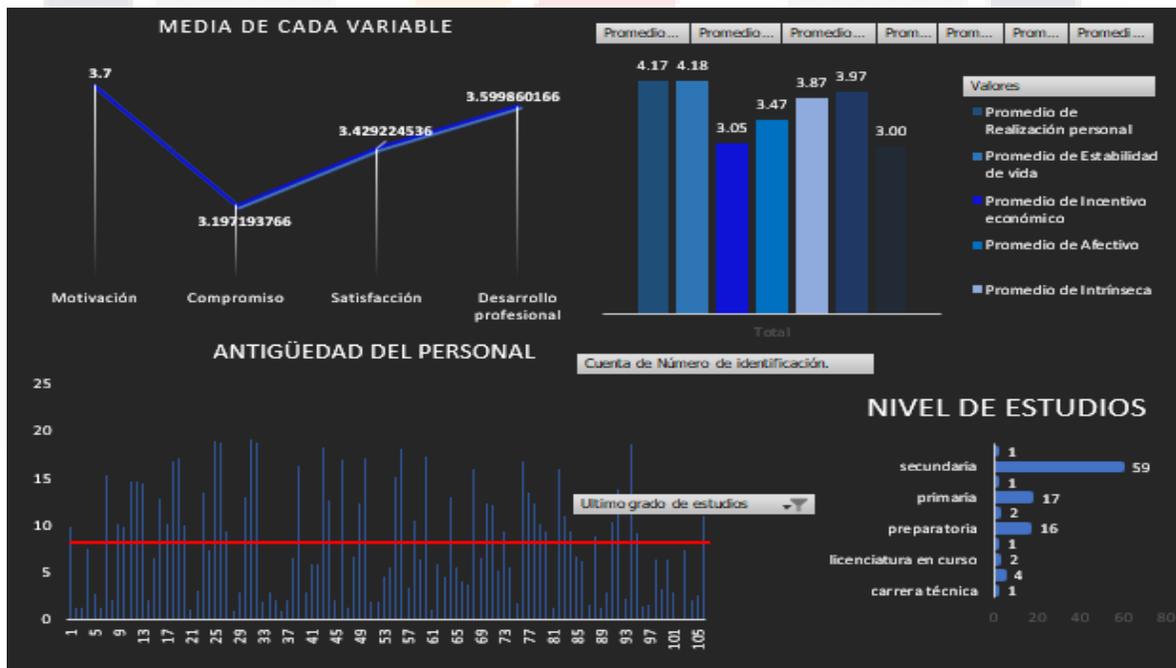


Figura 27. Dashboard parte 2

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES.

El recurso humano tiene una función de suma importancia para el logro de las estrategias de la empresa, así como lo menciona Luna González, debido a que es el área encargada de proveer a los diferentes departamentos el personal necesario e idóneo para realizar de forma adecuada las actividades para que la empresa funcione correctamente, logre sus objetivos y sea competitiva (2015), por lo tanto, queda de manifiesto que se deben buscar e implementar herramientas que impacten de forma positiva en la motivación, el compromiso y la satisfacción del personal, tales como el plan de carrera, el inventario de recursos humanos y los *KPI*'s. En particular el inventario de recursos humanos ofrece información relevante de los trabajadores, permitiendo a la empresa establecer estrategias y tomar decisiones para mejorar la gestión de este importante recurso.

Después de realizar el inventario de recursos humanos se puede concluir la importancia de la implementación, ya que hace visible el impacto positivo de esta herramienta en aspectos tales como la motivación, satisfacción y compromiso. Recabando información relevante de los trabajadores tales como género, edad, estado civil, número de hijos, antigüedad, escolaridad, experiencia laboral e interés por un desarrollo profesional. Se identificó que la empresa se compone prácticamente del 50 % de hombres y 50 de mujeres, lo cual refleja equidad de género entendida como la igualdad entre hombres y mujeres de condiciones, derechos, obligaciones, opciones y distinciones en el ámbito social, económico, político, cultural y familiar (Corral Limas et al., 2020).

En lo que respecta a las edades del personal, estas oscilan entre los 20 y 66 años, la mayor parte de la población tiene de 45 a 54 años, el 21% del personal estarán próximas a cumplir la edad de jubilación. El principal reto que se percibe en la empresa relacionado con la edad de los trabajadores es que la mayor parte de sus empleados está en la etapa de adultez, lo que representa que en un lapso de 10 a 15 años se tendrán que cubrir alrededor de 37 personas por proceso de jubilación. Este es un fenómeno que no solo se presenta en la empresa sino también en la sociedad por el envejecimiento demográfico, el cual ha ido incrementando con el paso de los años y se espera para el año 2050 que aumente alrededor de 21%, esto a raíz del aumento de la esperanza de vida y las mejoras en sector salud (Macías, 2021). Otro reto relacionado con la edad es buscar la permanencia del personal con acciones específicas para cada generación, en el rango de 18 a 24 años

buscan mayor sueldo, adquirir nuevas habilidades y desarrollo profesional, de 25 a 34 años dan prioridad a un mayor sueldo y flexibilidad en los horarios de trabajo, de 35 a 54 años quieren horarios flexibles que les permitan equilibrar su vida profesional y familiar, por ultimo de 55 a 64 años requieren horarios flexibles, mayor sueldo, cercanía del lugar de trabajo y desarrollo profesional (ManpowerGroup, 2020). Las recomendaciones 17, 18, 19 y 20 están relacionadas con lo mencionado en este párrafo.

La empresa se estableció hace 19 años y se encuentra en su fase de madurez, consolidada en el mercado y con planes de expansión. En lo referente a la antigüedad del personal está oscila entre los 0 y 19 años, con una media de 8 años, el 35% de la población tiene de 0 a 5 años laborando en la empresa.

Se identificó en el personal el grado de motivación, compromiso, satisfacción e interés por un desarrollo profesional. En lo que respecta a motivación sobresalen las escalas de estabilidad de vida y realización personal, los puntos a reforzar son dar alternativas al personal para aumentar su sueldo y fomentar las buenas relaciones laborales, para mejorar estos aspectos se estableció la recomendación 1, 2 y 13.

En cuanto a compromiso organizacional; el compromiso afectivo obtuvo una mayor puntuación lo que refleja un cariño de los trabajadores hacia la empresa, esto corrobora lo mencionado por Coronado Guzmán et al. (2020) con respecto a que a mayor edad del personal mayor es su compromiso afectivo, solo se debe reforzar el impulso de permanecer en la empresa, así como promover la identificación del personal con la filosofía y cultura organizacional, para lo cual se diseñó la recomendación 3, 4, 5, 6, 14, 15 y 16.

Conocer el nivel de satisfacción del personal permite implementar acciones constantes para mantener al personal satisfecho (Moreno Baquedano & Wong Aitken, 2018). En este sentido al evaluar ese constructo se manifiesta como punto de mejora la remuneración, así como ofrecer al personal cambio de actividades que le impliquen un aprendizaje, las teorías de motivación sugieren ofrecer al personal actividades desafiantes que impliquen un aprendizaje, así como propiciar buenas relaciones laborales en un ambiente de apertura para recibir comentarios y propuestas (Ricalde, 2014). La recomendación 1, 2 y 13 están encaminadas a incrementar la satisfacción laboral.

En la escala de interés por un desarrollo profesional se encontró que al 78% de la muestra le gustaría que la empresa ofreciera oportunidades de crecimiento, el 76% está

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

dispuesto a trabajar en su desarrollo profesional, al 58% le interesa seguir estudiando y el 43% está a gusto en su puesto y no tiene necesidades de un cambio. Para apoyar el desarrollo profesional del personal se diseñó la recomendación 11 y 12.

El impacto del trabajo práctico con respecto a la misión de la empresa la cual es: Fabricamos estambres y encajes de alta calidad mediante la integración de los procesos, con la mejor tecnología, que permita obtener el más alto beneficio a la empresa, compartiéndolo con clientes, personal, proveedores y la sociedad. Con el inventario de recursos humanos se identificó personal que de acuerdo con su escolaridad y experiencia puede ocupar otros puestos dentro de la empresa, colocando a la persona adecuada en el puesto adecuado, para lograrlo se estableció la recomendación 9.

A través de las recomendaciones 9 y 10 se pretende disminuir la rotación del personal y los costos que esto conlleva, optimizando los recursos humanos y monetarios, lo cual tiene relación con la visión de la empresa la cual es: permanecer líderes en la fabricación y venta de estambre de especialidad y encajes, mediante la perseverancia en la optimización de recursos y la constante búsqueda de introducir nuestros productos en el mercado.

En este caso práctico se corroboró lo que menciona Berbel & Gan (2012) ya que el inventario de recursos humanos arrojó información de posibles movimientos de jubilación, se detectaron los puestos que en un lapso de 5 años podrían quedar vacantes por dicho proceso. También permitió identificar personas que pueden ocupar otros puestos en la empresa, conocer mejor al personal a través de los resultados demográficos y de cada variable evaluada, así como perfeccionar la gestión de recursos humanos a través de las recomendaciones 7, 8, 9 y 10.

Este caso práctico cuenta con los elementos necesarios para ser replicable en cualquier empresa o institución que tenga interés en aplicar estos controles y obtener información relevante del personal para facilitar la toma de decisiones estratégicas e impactar de forma positiva en los indicadores de compromiso, motivación, satisfacción y desempeño empresarial.

CAPÍTULO VII. RECOMENDACIONES.

Como se mencionó en el apartado de conclusiones la empresa tiene puntos de mejora, por lo que en esta sección se proporcionan algunas recomendaciones.

1. Considerar al personal interno para ocupar puestos con mayor jerarquía dentro de la empresa, que le genere un aumento en sueldo, nuevos conocimientos, habilidades y mayor responsabilidad.
2. Establecer diferentes categorías de tabulador dentro de un mismo puesto dependiendo de la antigüedad y desempeño de los trabajadores.
3. Establecer un estímulo llamado empleado del mes, para premiar a los trabajadores que obtengan el premio de asistencia, puntualidad y bono de eficiencia durante las semanas del mes anterior y como incentivo entregar un detalle como por ejemplo una despensa, una taza o playera con el logo de la empresa.
4. Hacer un periódico mural o revista informativa mensual con información de cultura general, plan de producción, personal que cumple años, empleado del mes y avisos de recursos humanos, esta información se podría difundir a través del grupo de WhatsApp que se tiene con los trabajadores.
5. Involucrar al personal de nuevo ingreso con la filosofía de la empresa a través de un curso de inducción.
6. Ofrecer a todo el personal un curso de capacitación sobre trabajo en equipo, para fomentar la cohesión, el compromiso y la identidad institucional.
7. Una vez al mes entregar recibos de nómina al personal operativo de los tres turnos.
8. Contratar a una persona como auxiliar de recursos humanos para que apoye al encargado en actividades operativas como entrega de recibos de nómina, archivo, captura de pre-nómina, diseño del periódico mural y comunicación con el personal.
9. Elaborar análisis y perfiles de puestos, para buscar que el personal de nuevo ingreso o cambio de puesto cubra con los conocimientos y experiencia que requiere el puesto, para seleccionar al personal idóneo.
10. Aplicar encuesta de salida al personal que abandona la empresa, con el objetivo de conocer los motivos e implementar acciones que incentiven la permanencia del personal.

11. Informar al personal sobre la opción de secundaria gratuita que ofrece el INEPJA, así como prepa en línea SEP, que también es gratuita, en línea y con validez oficial.
12. Proporcionar capacitaciones diversas al personal que les permitan adquirir nuevos conocimientos, habilidades y destrezas.
13. Propiciar dinámicas de integración o eventos pequeños que permitan la convivencia entre el personal.
14. Dar un reconocimiento al personal por cumplir años de antigüedad, por ejemplo, a los 5, 10, 15 y 20 años.
15. Al inicio del ciclo escolar otorgar a los trabajadores con hijos en edad estudiantil, útiles escolares.
16. Hacer eventos del día del niño o invitar a los hijos de los trabajadores a la empresa para que conozcan el lugar de trabajo de sus padres.
17. Identificar puestos clave dentro de la empresa o aquellos que son difíciles de cubrir, para tener personal interno capacitado que pueda realizar esa función en caso de que la persona que ocupa el puesto se ausente.
18. Establecer un programa de capacitación interno para que personal de mayor antigüedad y/o que este por jubilarse entrene a personal más joven, con la finalidad de mantener el nivel de pericia y calidad en los procesos y productos.
19. Analizar la viabilidad de flexibilizar las prestaciones del personal para poder atender las necesidades de los grupos generacionales que conforman la empresa.
20. Buscar capacitaciones para el personal próximo a jubilarse con la finalidad de ofrecerles herramientas para transitar el proceso de la jubilación y para formar un plan de vida después de la jubilación.

El llevar a cabo las recomendaciones apoyará en mejorar la gestión del recurso humano, fomentar la permanencia del personal, disminuyendo la rotación del personal y los costos que esto conlleva, también impactará de forma positiva en la productividad del personal y por ende la de la empresa.

REFERENCIAS:

- Agüero Torres, M. T. (2021). La detección de las necesidades de aprendizaje: Base para un mejor impacto de la capacitación. Una experiencia con directivos empresariales. *Folletos Gerenciales*, 25(1), 18–28. <https://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=c1da32f6-2762-4017-8ed7-43180a74fa3d%40sessionmgr4006%0A>
- Aguilera Mancilla, G., Nahuat Arreguin, J. J., & Badillo Morales, O. D. (2019). Reclutamiento y selección por competencias: empresas familiares del Estado de Coahuila. *Mercados y Negocios*, 40, 63–84. <https://doi.org/10.32870/myn.v0i40.7393>
- Alonso, Á., & García-Muina, F. E. (2014). La gestión del talento: Líneas de trabajo y procesos clave. *Intangible capital*, 10(5), 1003-1025.
- Alles, M. A. (2012). *Las 50 herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer*. Ediciones Granica. <https://elibro.net/es/lc/uaa/titulos/66734>
- Alles, M. A. (2016). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Vol. 1 (3a. ed.). Ediciones Granica. <https://elibro.net/es/lc/uaa/titulos/66750>
- Armijos Mayon, F. B., Bermúdez Burgos, A. I., & Mora Sánchez, N. V. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170. Epub 02 de septiembre de 2019. Recuperado en 24 de septiembre de 2021, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163&lng=es&tlng=es.
- Ascencio Vargas, A., Campo Ramírez, J., Ramírez Roldán, A., & Zapata Cardona, L. (2016). Importancia De La Planeación Estratégica En Las Áreas De Gestión Humana De Las Organizaciones. *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó*, 3(1), 116. <https://doi.org/10.21501/23823410.1899>
- Ayala, F. (2021). *100 + Mediciones Clave del Desempeño (KPI's) de Recursos Humanos*. Independently published.
- Berardi, A. (2015). *Motivación laboral y engagement*.
- Berbel, G., & Gan, F. (2012). *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión*

y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales. *Editorial UOC*.

Betanzos Díaz, N., & Paz Rodríguez, F. (2007). Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal. *Anales de Psicología*, 23(2), 207–215.

Boisier, Sergio (2002). *Conversaciones Sociales y Desarrollo Regional*. Editorial Universidad de Talca. Talca. Chile.

Bonn, I. & Fisher, J. (2011). Sustainability: The missing ingredient in strategy. *Journal of Business Strategy*, 5-14.

Caldera, R. (2005). Planificación estratégica de recursos humanos: Conceptos y teorías. *Editorial eumed. net*.

Camarena Adame, M. E., & Saavedra García, M. L. (2018). Las prácticas de capital humano en las Pymes de la Ciudad de México. *Fórum Empresarial*, 23(1 Verano), 5–33. <https://doi.org/10.33801/fe.v23i1.15698>

Cameron, A. (2011). A sustainable workplace - we're all in it together. *Strategic Direction*, 28(1), 3-5.

Candelo-Viáfara, J. M. (2020). La educación y la distribución del tiempo laboral como variables para la selección de personal y la eficiencia organizacional. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 88, 49–62. <https://doi.org/10.21158/01208160.n88.2020.2498>

Cantillo Padrón, J. C. (2013). *Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño*. Revista Económicas CUC, Vol. 34, No. 1, pp. 131-152. Barranquilla, Colombia: Editorial Educosta.

Chandler, A. D. (2003). *Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. New York: Beard Books.

Chapa, O. M. (2021). Capacitación para el desarrollo: aspectos teóricos y una aproximación a México. *Opuntia Brava*, 13(1), 1–11. <https://doaj.org/article/fd8f7863bcd04de88b8159323aff967e>

ConAvalSí (2 de noviembre de 2021) ¿Qué es un inventario de personal y por qué es tan

importante? <https://www.conavalsi.com/blog?s=inventario+de+personal>

- Conger, J. A. & Fulmer, R. M. (2003). *Developing your leadership pipeline*. *Harvard Business Review*, 81(12): 76-84.
- Contreras Sierra, E. (2013). The concept of strategy as a basis for strategic planning. *Pensamiento & Gestión*, 35, 152–181.
- Coronado Guzmán, G., Valdivia Velasco, M., Aguilera Dávila, A., & Alvarado Carrillo, A. (2020). Compromiso organizacional: antecedentes y consecuencias. *Conciencia Tecnológica*, 60, 1–15. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94465715006%0APDF%0Ahttps://www.redalyc.org/journal/944/94465715006/94465715006.pdf>
- Corral Limas, L. G., Morales Corral, A. Y., & Lozano Sandoval, V. O. (2020). Avances sobre la equidad y la paridad de género en México. In *Revista Quaestio Iuris* (Vol. 13, Issue 1). <https://doi.org/10.12957/rqi.2020.49979>
- Crespo, G. (2021). *La gestión moderna de recursos humanos*. Eudeba. <https://elibro.net/es/lc/uaa/titulos/195575>
- Cuervo, A., & Hurtado, A. (2021). Gestión Humana , área clave para conectar a las personas con las nuevas formas de trabajo post pandemia. *Universidad EAN*, 1–13.
- Dalinger, A. (2019). *Nivel de análisis de datos duros para la toma de decisiones en Recursos Humanos*. Tesis Magister. Universidad de San Andrés, Buenos Aires, Argentina. <http://repositorio.udes.edu.ar/jspui/handle/10908/16760>
- Dandira, M. (2012). Strategy in crisis: Knowledge vacuum in practitioners. *Business Strategy Series*, 13(3), 128-135.
- Davies, W. (2000). Understanding Strategy. *Strategy and Leadership*, 28(5), 25-30.
- de Hurtado, M. C. G., & Leal, M. (2008). Evolución histórica del factor humano en las organizaciones: de recurso humano a capital intelectual. *Omnia*, 14(3), 144-159.
- de la Rosa Alburquerque, A., & Lozano Carrillo, O. (2010). Planeación estratégica y organizaciones públicas: experiencias y aprendizajes a partir de un proceso de intervención.

- Delgado Salazar, L. E., Fernández Zapata, S., & Rodríguez Pinzón, J. A. (2018). Análisis del plan carrera para potencializar el crecimiento de los colaboradores en las organizaciones. *Recuperado de <http://repository.ucc.edu.co/handle/ucc/7175>*.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. México: Pearson.
- Domínguez-Lara, S. A., Calderón-De la Cruz, G., & Arroyo-García, F. (2016). Cuestionario de Satisfacción S21/26: *Análisis psicométrico preliminar en trabajadores administrativos*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Drucker, P. (2007). *The practice of management. The classic Drucker collection (Edición revisada, reimpresión)*. M. Belbin (Ed.) USA: Elsevier.
- Fernández López, F. (2017). *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos: UF0345*. Editorial Tutor Formacion. <https://elibro.net/es/lc/uaa/titulos/44229>
- Fernández Molina, M. I. (2011). *Análisis de la implementación del programa del servicio civil de carrera para el personal administrativo de la Universidad Politécnica de Aguascalientes y propuesta de mejora*. Tesis Maestría, Universidad Autónoma de Aguascalientes, Aguascalientes, México.
- Fernández, E., & Junquera, B. (2013). *Iniciación a los recursos humanos*. Septem Ediciones. <https://elibro.net/es/lc/uaa/titulos/42048>
- García Uriarte, M., Huerta San Román, A., y Rodríguez Román, E. (1994). *Inventario de recursos humanos de un Ayuntamiento del Estado de Veracruz*.
- González Vázquez, E. (2016). El impacto del clima laboral, el comportamiento organizacional y la motivación laboral en la intención de abandonar el puesto en los trabajadores del conocimiento en empresas de Aguascalientes.
- Hair Jr, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101–110.
- Hernández, S., & Palafox, G. (2012). *Administración: Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. McGraw-Hill.

Hernández Sampieri, R., Baptista Lucio, P., & Fernández Collado, C. (2014). Metodología de la Investigación. *Editorial McGraw Hill*.

Hofer, C. W., & Schendel, D. (1980). *Strategy formulation: Analytical concepts*. Saint Paul Conn: West Publishing.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. 5 de mayo de 2020. Conociendo la industria textil y de la confección. [Comunicado de prensa 205/20]. https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/Indtia_textil2020.pdf

Jackson, S. E. (2011). Making strategies stick. *Journal Business Strategy*, 32(1), 61-63.

Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración. Una perspectiva global* (12ª ed.). Editorial McGraw-Hill.

Ley de protección de datos personales en posesión de los sujetos obligados del estado de Aguascalientes y sus municipios. (03 de julio de 2017). P.O. No. 20 <https://eservicios2.aguascalientes.gob.mx/NormatecaAdministrador/archivos/EDO-18-120.pdf>

López Cabrales, Á. Valle Cabrera, R. & Pasamar Reyes, S. (2018). Fundamentos para la gestión estratégica de los recursos humanos. Editorial UOC. <https://elibro.net/es/ereader/uaa/116893>

Lora Guzmán, H. S., Castilla Paternina, S., & Góez Flórez, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Saber, Ciencia y Libertad*, 15(1), 83–94. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291>

Luna González, A. C. (2015). *Proceso administrativo*. Grupo Editorial Patria. <https://elibro.net/es/lc/uaa/titulos/39415>

Macías, D. V. (2021). Envejecimiento demográfico en México y Guanajuato. Retos y oportunidades para los negocios.

ManpowerGroup. (2020). *Lo que los Trabajadores Quieren: Resolviendo la escasez de talento*. 6–10. <https://www.manpowergroup.com.mx/wps/wcm/connect/manpowergroup/ce351395->

64cd-4931-bcf5-

77e0a1f559d6/Estudio_Escasez_de_Talento_lo_que_los_trabajadores_quieren.pdf?

MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=ce351395-64cd-4931-bcf5-

77e0a1f559d6&utm_source=medios&ut

- Márquez-López, J., Cedeño-Rengifo, R., & Mejía-Ruperti, L. (2016). Particularidades sobre la comunicación. *Dominio de las Ciencias*, 2(2), 216-228. doi:<http://dx.doi.org/10.23857/dc.v2i2.162>
- Martínez, O. L., & Vargas, T. (2019). Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(2), 225–242. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2019000200225&lng=es&nrm=iso&tlng=es%0Ahttp://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2310-340X2019000200225&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Marvel Cequea, M., Rodríguez Monroy, C. & Núñez Bottini, M. A. (2011). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. *Intangible Capital*, vol. 7, núm. 2, 2011, pp. 549-584 Universitat Politècnica de Catalunya Barcelona, España
- Medina Delgado, B., Palacios Alvarado, W., & Vergel Ortega, M. (2021). La capacitación laboral como herramienta de mejoramiento empresarial. *Revista Boletín Redipe*, 10(6), 305–317. <https://doi.org/10.36260/rbr.v10i6.1327>
- Meliá, J. L., Pradilla, J. F., Martí, N., Sancerni, M. D., Oliver, A., & Tomás, J. M. (1990). Estructura factorial, fiabilidad y validez del cuestionario de satisfacción S21/26: Un instrumento con formato dicotómico orientado al trabajo profesional [Factorial structure, reliability and validity of the S21/26 Job Satisfaction Questionnaire: An inst. *Revista de Psicología Universitas Tarraconensis*, 12(1/2), 25–39. https://www.uv.es/~meliajl/Research/Art_Satisf/ArtS21_26.PDF
- Mendoza Fernández, D., López Juvinao, D., & Salas Solano, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: Efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Económicas CUC*, 37(1), 63–80. <https://doi.org/10.17981/econcuc.37.1.2016.03>

- Montoya Agudelo, C. A., & Boyero Saavedra, M. R. (2016). *El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional*.
- Montoya Santos, E. M. (2014). *Validación de la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen en trabajadores de un contact center*.
- Moreno Baquedano, M. J., & Wong Aitken, H. G. (2018). Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa Chicken King de Trujillo, 2018. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, XIV(27).
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409658132011>
- Münch Galindo, L. (2015). *Manejo del proceso administrativo*. Pearson Educación.
<https://elibro.net/es/ereader/uaa/38000?page=1>
- Muñoz, E. C., Frade, I. E., Paredes, G. D., & García, R. A. (2018). Nivel de satisfacción y compromiso en trabajadores remunerados versus voluntariado y motivación en el mismo. *REiDoCrea: Revista Electrónica de Investigación y Docencia Creativa*, 7.
- Muñoz Ponce, M. S. (2021). *Propuesta de un modelo para el desarrollo de talento que conecte con las oportunidades de crecimiento en la organización, en una empresa de tecnología de la información*. Tesis Maestría, Universidad Autónoma de Aguascalientes, Aguascalientes, México.
- Naumov Garcia, S. L. (2018). *Gestion e innovacion total del capital humano*. Grupo Editorial Patria. <https://elibro.net/es/lc/uaa/titulos/111482>
- Navarro Abarzúa, Iván. (2005). *Capital humano: Su definición y alcances en el desarrollo local y regional*. Archivos Analíticos de Políticas Educativas, 13(35), 1-36.
- Núñez, L. N., Guerra, S. J. D. L. O., & Martínez, K. D. G. (2019). Gestión humana en pymes: herramientas para organizaciones altamente efectivas. *Aglala*, 10(2), 111–121.
- Ollo-López, A., Bayo-Moriones, A., & Lazarra-Kintana, M. (2009). Perfil de los empleados involucrados en las nuevas prácticas de Organización del Trabajo * The Profile of Workers Involved in New Work Practices. *Cuadernos de Economía y Dirección de La Empresa*, 12(39), 95–122. [http://dx.doi.org/10.1016/S1138-5758\(09\)70036-2](http://dx.doi.org/10.1016/S1138-5758(09)70036-2)
- Ortega Sánchez, C. (2016). *El proceso de toma de decisiones vinculado a la inteligencia emocional como herramienta de gestión dentro de las organizaciones empresariales*.

Universitat Internacional de Catalunya.

- Ortiz, L. E. M., Mero, M. J. V., Castro, L. M. U., & Sánchez, L. M. C. (2021). Proceso administrativo y sostenibilidad empresarial del sector hotelero de la parroquia Crucita, Manabí-Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(2), 367–385. <https://doaj.org/article/ad8c68e5895149c8829026c1a840fdcc>
- Pacheco Marcano, D. V. (2014). *Modelo de Inventario de Recursos Humanos de la planta docente de la FCA, Unidad Mexicali para impactar en el proceso de Acreditación*. Tesis Maestría, Universidad Autónoma de Baja California, Mexicali, Baja California, México.
- Paternina Guarín, M. (2016). Neuromarketing como herramienta de posicionamiento de marcas. In *Vestigium Ire*, 10(2), 166–180.
- Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York, 557 p.
- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Competitive Intelligence Review*, 1(1), 14-14.
- Prado Prado, J. C., García Arca, J., & Fernandez González, A. J. (2020). *Fundamentos de Gestión de la producción*. Dextra Editorial. <https://elibro.net/es/lc/uaa/titulos/130762>
- Rangel García, S. (2006). *La importancia del recurso humano en la estrategia de las organizaciones*. Universidad de La Sabana.
- Reinoso, O. L. M., & Fernández, T. V. (2019). *Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local*. *Cooperativismo y Desarrollo: COODES*, 7(2), 225-242.
- Ribes Giner, G., Perelló Marín, M. R., & Herrero Blasco, A. (2018). Dirección de recursos humanos. Gestión de personas. *Colección Académica*.
- Ricalde, M. de G. B., (2014). *Proceso administrativo*. Editorial Digital UNID. <https://elibro.net/es/lc/uaa/titulos/41174>
- Rondeau, K. & Wagar, T. (1998). Hospital Chief Executive Officer Perceptions of Organizational Culture and Performance. *Hospital Topics*, Vol. 76:2, p. 14-21.
- Rozo-Sánchez, A., Flórez-Garay, A. & Gutiérrez-Suárez, C. (2020). Organizational

leadership as a key element for strategic management; Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica. *Aibi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 7(2), 62-67. <https://doi.org/10.15649/2346030X.543>

Rubio Sánchez, T. (2014). *Recursos humanos: dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Ediciones Octaedro, S.L. <https://elibro.net/es/lc/uaa/titulos/113888>

Sánchez Delgado, M. (2015). *Administración 1*. Grupo Editorial Patria. <https://elibro.net/es/lc/uaa/titulos/39474>

Sánchez Fernández, M. D. (2016). *Gestión de recursos humanos (MF0238_3)*. Editorial CEP, S.L. <https://elibro.net/es/lc/uaa/titulos/51035>

Sánchez, N. L. B. (2004). *Factibilidad para la implementación de un sistema de planeación de carrera y vida a la empresa*.

Santamaría, J. A. U., & Pimentel, S. R. (n.d.). PLANEACIÓN ESTRATÉGICA A TRAVÉS DEL INVENTARIO DE CAPITAL HUMANO. 68–77

Schweyer, A. (2004). *Talent management systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention and workforce planning*. Canada: Wiley.

Snell, S., & Bohlander, G. (2013). *Administración de recursos humanos (16a. ed.)*. Cengage Learning. <https://elibro.net/es/lc/uaa/titulos/123901>

Tejedo Sanz, J. (2013). *Gestión de Recursos Humanos*. Macmillan Iberia, S.A. <https://elibro.net/es/lc/uaa/titulos/42960>

Torres, F. V. C., & Ríos, G. A. C. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios Gerenciales*, 29(126), 72–76.

Vila, S. Á., & Faura, M. P. (2020). Marco filosófico del compromiso organizacional: discusión del modelo de Allen & Meyer, y propuesta de un nuevo modelo de estudio. *Revista de Estudios Empresariales*. Segunda Época, 1, 201–226.

Villar Vargas, M. F. (2018). *Movilizando a las personas y sus recursos humanos para el logro de resultados empresariales*. RIL editores. <https://elibro.net/es/lc/uaa/titulos/105638>

Zubiri Sáenz, F. (2013). Satisfacción y motivación profesional . *In Anales del Sistema*

ANEXOS:

Anexo A

Cuestionario.

Nombre completo: _____ Fecha: _____

- I. Instrucciones: (González Vázquez, 2016) Lee con atención las oraciones que se presentan a continuación y selecciona que tan de acuerdo estas con ellas.

Motivación

Incentivo económico	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
IE 1. Considero que mi sueldo corresponde a mi empeño.	1	2	3	4	5
IE 2. El pago que recibo cubre las necesidades básicas.	1	2	3	4	5
IE 3. Tengo alternativa para aumentar mi sueldo en este puesto.	1	2	3	4	5
IE 4. Mi sueldo esta conforme a mi responsabilidad.	1	2	3	4	5
IE 5. Puedo crecer salarialmente en este puesto si me esmero.	1	2	3	4	5
Realización personal.					
RP 1. Mi trabajo me hace sentir pleno.	1	2	3	4	5
RP 2. Es relevante para mi este trabajo.	1	2	3	4	5
RP 3. Mi bienestar se complementa al hacer las actividades de este puesto.	1	2	3	4	5
RP 4. El trabajo le da un sentido positivo a mi vida.	1	2	3	4	5
RP 5. Me agrada hacer este trabajo.	1	2	3	4	5
Relaciones interpersonales					
RI 1. Tengo amigos en mi trabajo.	1	2	3	4	5
RI 2. Me agrada la convivencia con mis compañeros.	1	2	3	4	5
RI 3. Con mis compañeros de trabajo acudo a reuniones sociales.	1	2	3	4	5

RI 4. Considero que la relación con mis compañeros de trabajo es cordial.	1	2	3	4	5
RI 5. Me agrada el trato que recibo de mis compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
Estabilidad de vida.					
EV 1. Mi trabajo me mantiene sano.	1	2	3	4	5
EV 2. Mi trabajo me mantiene ocupado y alejado de los vicios.	1	2	3	4	5
EV 3. Mi trabajo me hace sentir productivo.	1	2	3	4	5
EV 4. Gracias a mi trabajo soy una persona productiva.	1	2	3	4	5
EV 5. Me gustaría seguir trabajando a pesar de haber cumplido la edad de jubilación.	1	2	3	4	5

Compromiso

Afectivo	Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo				
CA 1. Trabajo en esta compañía más por agrado que por cubrir las necesidades económicas.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
CA 2. Cuento con una sólida sensación de afiliación con la empresa.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
CA 3. Esta empresa tiene un gran significado personal para mí.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
CA 4. Considero que soy parte importante de la empresa.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
CA 5. En verdad considero los problemas de la empresa como míos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
CA 6. Me agrada platicar con personas externas sobre mi empresa.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
CA 7. Sería grato trabajar en esta empresa el resto de mi vida laboral.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
De continuidad.										
CC 1. Considero que otra empresa no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo, por eso sigo laborando aquí.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
CC 2. Dejar la empresa no sería posibilidad, porque considero que no podría conseguir otro empleo igual.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
CC 3. Uno de los motivos principales por lo que sigo trabajando en mi empresa, es porque fuera, me resultaría difícil conseguir un trabajo como el que tengo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
CC 4. Ahora mismo sería duro para mí dejar la empresa donde trabajo, incluso si quisiera hacerlo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

CC 5. Muchos proyectos de mi vida se pausarían si dejara mi empresa ahora.	1	2	3	4	5
Normativo.					
CN 1. Considero que dejar en este momento mi empresa no es opción, aunque el cambio me ofreciera ventajas.	1	2	3	4	5
CN 2. La empresa me ha otorgado muchos beneficios por lo que me sentiría culpable de dejar mi trabajo.	1	2	3	4	5
CN 3. Ahora mismo no abandonaría mi empresa, porque me siento obligado con toda su gente.	1	2	3	4	5
CN 4. Mi lealtad esta con mi empresa.	1	2	3	4	5
CN 5. Creo que le debo mucho a esta empresa.	1	2	3	4	5
CN 6. Una de las principales razones por las que continué trabajando en esta compañía es porque siento la obligación moral de permanecer en ella.	1	2	3	4	5

Satisfacción

Totalmente
en
desacuerdo

Totalmen
te de
acuerdo

Satisfacción intrínseca					
SINT 1: Siento agrado por mi trabajo.	1	2	3	4	5
SINT 2: Estoy satisfecho con las posibilidades que me da mi trabajo de hacer las cosas en las que yo tengo talento.	1	2	3	4	5
SINT 3: Estoy satisfecho con mi trabajo porque me permite hacer cosas que me gustan.	1	2	3	4	5
SINT 4: La empresa me permite decidir por mí mismo aspectos de mi trabajo lo cual aporta en mi satisfacción.	1	2	3	4	5
Satisfacción con la remuneración					
SR 1: El pago que recibo me satisface.	1	2	3	4	5
SR 2: La empresa ofrece satisfactorias oportunidades de crecimiento profesional.	1	2	3	4	5
SR 3: Estoy satisfecho en la capacitación que me da la empresa.	1	2	3	4	5
SR 4: Me satisfacen los acuerdos que hago con mi empresa sobre aspectos laborales.	1	2	3	4	5
SR 5: Estoy satisfecho de cómo mi empresa cumple los acuerdos y las leyes laborales.	1	2	3	4	5
SR 6: Estoy satisfecho de los incentivos y premios que me dan.	1	2	3	4	5
Satisfacción con la supervisión.					
SS 1: La supervisión que ejercen sobre mi es satisfactoria.	1	2	3	4	5
SS 2: Me agrada la frecuencia y atención con la que me supervisan.	1	2	3	4	5

SS 3: Estoy satisfecho de mi grado de participación en las decisiones del área en la que laboro.	1	2	3	4	5
SS 4: Me gusta la forma en que mis superiores juzgan mi tarea.	1	2	3	4	5
SS 5: Mi empresa me trata con buena justicia e igualdad.	1	2	3	4	5
SS 6: Es grato sentir el apoyo de mis superiores.	1	2	3	4	5
SS 7: Me agrada mi participación en la toma de decisiones dentro del equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
Satisfacción con el ambiente físico					
SAF 1: La limpieza e higiene de mi lugar de trabajo es adecuada.	1	2	3	4	5
SAF 2: En mi lugar de trabajo existe una buena iluminación, ventilación y temperatura.	1	2	3	4	5
SAF 3: Me satisface mi área física de trabajo.	1	2	3	4	5
Satisfacción con la cantidad					
SCAN 1: Estoy satisfecho con la cantidad de trabajo que tengo.	1	2	3	4	5
SCAN 2: Estoy satisfecho del ritmo al que tengo que hacer mi tarea.	1	2	3	4	5
Satisfacción con las relaciones					
SREL 1: Me satisface mi relación con mis superiores.	1	2	3	4	5
SREL 2: Me satisface mi relación con mis compañeros.	1	2	3	4	5
Satisfacción con la calidad					
SCAL 1: Estoy satisfecho con los equipos y herramientas que tengo para hacer el trabajo.	1	2	3	4	5
SCAL 2: Estoy contento con la calidad del trabajo.	1	2	3	4	5

Interés por un cambio de puesto y desarrollo profesional.

Totalmente
en
desacuerdo

Totalmen
te de
acuerdo

CP 1. Me gustaría que la organización me brindará oportunidades de crecimiento y desarrollo	1	2	3	4	5
CP 2. Estoy dispuesto a trabajar en mi desarrollo profesional	1	2	3	4	5
CP 3. Me gustaría tener un cambio en los deberes que desempeño diariamente en mi trabajo.	1	2	3	4	5
CP 4. Me puedo comprometer a tener un desarrollo profesional.	1	2	3	4	5
CP 5. Estoy dispuesto a asistir a capacitaciones aun si fuera después de mi horario de trabajo.	1	2	3	4	5
CP 6. Estoy listo para tener más responsabilidades	1	2	3	4	5
CP 7. Me gustaría que la empresa me diera la oportunidad de cambiar de puesto.	1	2	3	4	5
CP 8. Sería interesante trabajar con gente de otras áreas.	1	2	3	4	5
CP 9. Tengo necesidad de un cambio de puesto	1	2	3	4	5
CP. 10 Me interesa seguir estudiando	1	2	3	4	5

II. Instrucciones: Contesta las siguientes preguntas.

¿Cuál es tu último grado de estudios?

1. Primaria	2. Secundaria	3. Preparatoria	4. Licenciatura.	5. Otro.
-------------	---------------	-----------------	------------------	----------

¿Cuál es tu estado civil?

1. Soltero	2. Casado	3. Unión libre.	4. Divorciado	5. Otro. Especifique
------------	-----------	-----------------	---------------	----------------------

¿Tienes hijos?

1. Sí	2. No
-------	-------

Si tu respuesta anterior fue afirmativa, menciona cuántos hijos tienes

¿Puesto actual en la empresa?

¿Has desempeñado otros puestos dentro de esta empresa?

¿Has trabajado en otra empresa y qué puestos has tenido?

¡Gracias por tu participación!