



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

---

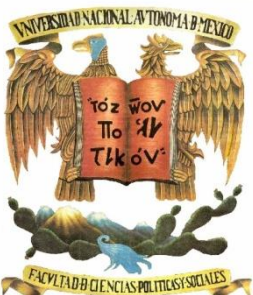
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**EL PROCESO DE ATRACCIÓN DE TALENTO EN LA  
EMPRESA TKM CUSTOMER SOLUTIONS BASADO  
EN LA NORMA ISO 9001-2008.**

TESINA  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA  
COMUNICACIÓN

PRESENTA  
**David Ochoa Rocha.**

ASESORA  
Doctora Nedelia Antiga Trujillo





Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## RECONOCIMIENTOS

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO.

A LA FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES.

### AL H. JURADO

PROFR. NEDELIA ANTIGA TRUJILLO.

PROFR. GUILLERMO BRAULIO TENORIOHERRERA.

PROFR. FELIPE NERI LÓPEZ VENERONI.

PROFR. LILIA RAMOS ORDÓÑEZ.

PROFR. NORMA ANGÉLICA SOLÓRZANO CORREA.

## AGRADECIMIENTOS

A MIS HIJOS DAVID Y RODRIGO POR ESTAR A MI LADO EN TODO MOMENTO, POR SER LO MÁS IMPORTANTE EN MI VIDA, POR SUS HERMOSAS SONRISAS Y POR ANIMARME CADA MAÑANA AL DESPERTAR Y CADA NOCHE AL DORMIR, POR SER LA RAZÓN DE MI FELICIDAD.  
LOS AMO CON TODO MI CORAZÓN.

A MI MAMÁ QUE LO ES TODO, POR TODO LO QUE HA HECHO Y HACE POR MÍ, POR SUS GRANDES CONSEJOS, POR SU SABIDURÍA Y POR TODO EL AMOR INAGOTABLE QUE ME HA BRINDADO, POR TODO EL APOYO ANTE CUALQUIER SITUACIÓN Y POR ENSEÑARME COMO SER MEJOR CADA DÍA, POR HACER FÁCIL LAS COSAS DIFÍCILES.  
GRACIAS POR ESTAR A MI LADO.  
TE QUIERO Y ADMIRO.

A MI PAPÁ QUE AUNQUE FÍSICAMENTE NO ESTA AQUÍ LO TENGO EN MI CORAZÓN.  
A QUIEN SIEMPRE ADMIRÉ.  
POR TODOS LOS MOMENTOS QUE ME BRINDÓ, POR SU CARIÑO Y SUS CONSEJOS QUE QUEDARÁN GRABADOS POR SIEMPRE.  
TE QUIERO Y TE EXTRAÑO.

A MI HERMANA POR SU AMOR Y APOYO INCONDICIONAL EN TODO MOMENTO.

A VAL POR SER MI COMPAÑERA EN TODO MOMENTO, POR ESCUCHARME Y DARMERME LOS MEJORES CONSEJOS, POR DARMERME LO MEJOR.  
¡GRACIAS!

A MARCOS RENDÓN POR ABRIRME LAS PUERTAS Y ENSEÑARME TODO LO QUE SÉ DE RECURSOS HUMANOS.

A LIDIA AGAZZI POR SACARME ADELANTE Y PERMITIRME VER LA VIDA DE MANERA DIFERENTE.

## INDICE

<b>Introducción.....</b>	<b>5</b>
<b>Capítulo Uno. Comunicación Organizacional.....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 Definición y campo de la Comunicación Organizacional.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2 Escuelas del Comportamiento Organizacional.....</b>	<b>16</b>
<b>1.3 Cultura Organizacional.....</b>	<b>22</b>
<b>Capítulo Dos. Administración de Recursos Humanos.....</b>	<b>30</b>
<b>2.1 ¿Que son los Recursos Humanos?.....</b>	<b>30</b>
<b>2.2 Definición de la Administración de Recursos Humanos.....</b>	<b>31</b>
<b>2.3 Gestión del Talento Humano.....</b>	<b>35</b>
<b>Capítulo Tres. Proceso de Atracción de Talento en TKM Customer Solutions....</b>	<b>38</b>
<b>3.1 La Comunicación Organizacional y su participación en los Recursos Humanos.....</b>	<b>38</b>
<b>3.2 Antecedentes de la Empresa TKM Customer Solutions.....</b>	<b>41</b>
<b>3.3 Sistemas de Gestión de la Calidad –ISO 9001-2008.....</b>	<b>45</b>
<b>3.4 Procedimiento de atracción de talento en la empresa TKM Customer Solutions a través de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad (ISO 9001-2008).....</b>	<b>70</b>
<b>3.5 Formatos.....</b>	<b>81</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>96</b>
<b>Fuentes de consulta.....</b>	<b>99</b>

## **Introducción.**

La motivación que impulsa esta investigación es el hecho de contribuir con un estudio de caso en la empresa TKM Customer Solution para identificar como se da el procedimiento de atracción de talento del personal a través del seguimiento de las normas y políticas de ISO 9001-2008.

La elaboración de esta tesina se plantea en la modalidad de informe descriptivo para obtener el título de Licenciado en Ciencias de la Comunicación con especialidad en Comunicación Organizacional.

La investigación es producto de la experiencia profesional obtenida en TKM Customer Solutions al haberse certificado en la Norma ISO 9001-2008 en la parte correspondiente a las áreas de apoyo como Recursos Humanos y en específico en el departamento de Reclutamiento y Selección de personal.

La trascendencia del tema radica en describir la metodología para la atracción de talento en la Empresa TKM quien ha obtenido la certificación ISO 9001-2008.

El aporte profesional de este trabajo se centra en la oportunidad de elaborar un estudio en el cual se visualicen y comprendan conceptos referentes a la comunicación organizacional, a la atracción de talento humano y la organización del capital intelectual, así como a la interacción entre estas dos áreas y poder visualizar que la comunicación es parte fundamental en cualquier proceso, en este caso haciendo referencia al instrumentar un medio de mejora para el reclutamiento y selección del personal en México basados en la Norma ISO 9001-2008.

El aporte para la Carrera de Ciencias de la Comunicación es poder visualizar cómo la comunicación influye en la organización y en sus procesos, sin importar cuál es el área o departamento de la misma.

El planteamiento del problema de esta Tesina es la relación que existe entre la Comunicación Organizacional y la metodología para la atracción de talento basada en la certificación ISO 9001-2008. Por lo tanto la pregunta de investigación. Se refiere a ¿Cuál es la planeación estratégica y comunicación en la organización en los Recursos Humanos para la vinculación al proceso de atracción de talento TKM?

### **Fundamentación Teórica.**

La Comunicación Organizacional fenómeno que se da como naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o tamaño. Este fundamento está basado en que: la comunicación es el proceso social más importante. Sin ella, el hombre se encontraría aún en el primer escaño de su desarrollo y no existirían sociedad ni cultura.

Para el filósofo Ernest Cassierer, lo que distingue al hombre de los otros animales no es tanto la razón, si no la capacidad de simbolizar, es decir, de representar de diversas maneras sus ideas y emociones para que sus congéneres las conozcan y, a su vez, puedan expresar las suyas.

Entonces si la comunicación es consustancial a cualquier forma de relación humana, también lo es a la organización. No es posible imaginar una organización sin comunicación.”<sup>1</sup>

Por lo anterior “la comunicación organizacional se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos.

Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación”.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Carlos Fernández Collado, “La comunicación en las organizaciones”, Editorial Trillas, 2da ed. 2002 p.11

<sup>2</sup>Ibídem, p11.

“Desde este enfoque la comunicación organizacional se puede dividir en comunicación interna y externa:

- Comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir al logro de los objetivos organizacionales.
- Comunicación externa es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, y otros.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.”<sup>3</sup>

“En la Administración de los Recursos Humanos el capital humano es intangible y elusivo, y no puede administrarse de la manera en que las organizaciones administran los puestos, los productos y las tecnologías. Una de las razones para esto es que los empleados, no la organización, poseen su propio capital humano. Si los empleados valiosos dejan la empresa se llevan consigo su capital humano y la empresa pierde lo que haya invertido en reclutarlos, capacitarlos y desarrollarlos”<sup>4</sup>

“Para formar capital humano en las organizaciones, los gerentes deben continuar desarrollando conocimientos, habilidades y experiencia superiores en su fuerza de trabajo.

---

<sup>3</sup>Ibídem p12.

<sup>4</sup>George Bohlander, Scott Snell, “Administración de recursos humanos”, Editorial CENGAGE Learning, 14ªed,p 15



Los programas de proceso de empleo se enfocan en identificar, reclutar y contratar a los mejores y más brillantes talentos disponibles. Los programas de capacitación complementan estas prácticas de proceso de empleo para proporcionar un aumento en las habilidades, en particular en las áreas que no pueden transferir a otras empresas si los empleados se van.”<sup>5</sup>

Más allá de la necesidad de invertir en el desarrollo del empleado, las organizaciones tienen que encontrar formas de emplear el conocimiento que ya tienen. Los empleados a menudo tienen habilidades que son subutilizadas. De acuerdo a Robert Buckman “La mayor base de datos de la empresa se almacena en la mente de cada asociado, entonces es ahí donde reside el poder de la organización.

Estas bases individuales del conocimiento están cambiando de manera continua y adaptándose al mundo real que esta frente a ellos. Tenemos que conectar con estas bases individuales de conocimiento entre sí, para que cualquiera que sea su trabajo, den lo mejor en el menor tiempo posible”.<sup>6</sup>

Es parte fundamental en el proceso de contratación que la gente que se especializa en la atracción de talento da las empresas identifique las competencias más adecuadas a cada uno de los puestos y saber que tan desarrolladas están encada uno de los candidatos a la vacante, ya que a través de esta identificación podrán determinar al “mejor “candidato, así como identificar cuáles están en desarrollo y en conjunto con el área de capacitación desarrollarlas.

---

<sup>5</sup>Ibidem, p15

<sup>6</sup>Ibidem

## MARCO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS<sup>7</sup>.



Estrategia y planeación de los Recursos Humanos. “La planeación estratégica implica un conjunto de procedimientos para tomar decisiones sobre los objetivos a largo plazo y las estrategias de la organización, en comparación con los planes estratégicos, la planeación de recursos humanos es el proceso de anticipar y hacer previsorios ante el ingreso de personas a una organización, su estancia en ella y su salida de la misma. En conjunto el propósito de ambos tipos de planeación es ayudar a los gerentes a desplegar los recursos humanos de manera tan efectiva como sea posible, en el lugar y en el momento que se necesite, para lograr los objetivos de la organización. Por consiguiente la administración estratégica de recursos humanos combina la planeación estratégica con la planeación de recursos humanos y puede ser considerada como el patrón de despliegues y actividades de recursos humanos que permiten que una organización logre sus objetivos estratégicos.”<sup>8</sup>

“Cuando las organizaciones formulan planes para su futuro, los Gerentes de RH deben ocuparse de entretelar la PRH y la planeación estratégica de la organización de manera que forme un todo. Mediante la planeación estratégica las organizaciones definen sus objetivos principales y desarrollan planes integrales para lograrlos. La

<sup>7</sup>Ibidem, p 15

<sup>8</sup>George Bohlander, Scott Snell, “Administración de recursos humanos”, Editorial CENGAGE Learning, 14ªedp 50.

planeación de recursos humanos proporciona un conjunto de aportaciones en el proceso de formulación estratégica en términos de lo que es posible; es decir, si se dispone los tipos de persona y en cantidad suficiente para seguir una estrategia determinada.”<sup>9</sup>

Los objetivos de la investigación se relacionan con el proceso de atracción de talento de personal en la empresa TKM Customer Solutions a través del proceso de reclutamiento y selección la configuración y gestión de atracción de talento de personal en la empresa.

Una vez que se ha logrado la Certificación en la norma ISO 9001-2008, y al seguir el procedimiento regulatorio para el departamento de Reclutamiento y Selección este dará una metodología eficiente para contratar al personal más adecuado y así lograr cumplir con los tiempos y formas de cada una de las requisiciones de personal solicitadas por los diferentes departamentos.

La estructura de este trabajo se divide en tres capítulos, en el primero se aborda la comunicación organizacional, el campo de estudio de la misma así como su definición; por otra parte en este capítulo se verán las escuelas del comportamiento organizacional, así como la cultura organizacional.

En el segundo capítulo se abordarán temas referentes a la administración de los recursos humanos así como su definición.

En el tercer capítulo veremos brevemente la participación de la comunicación organizacional en los Recursos Humanos así como un caso práctico del proceso de atracción de talento en la empresa TKM Customer Solutions basados en las normas ISO 9001-2008, así como la vinculación de la administración de Recursos Humanos para la atracción de talento de la misma.

---

<sup>9</sup>Ibidem p.p. 50-51

## **Capítulo Uno. Comunicación Organizacional.**

Para comprender que es la comunicación organizacional debemos primero hay que definir es la comunicación y qué son las organizaciones.

"El proceso de la Comunicación Humana" cita a Aristóteles, quien en su estudio de la retórica deja entrever que la meta principal de la comunicación es la persuasión. Este concepto implica que quien recibe un mensaje, dentro de un proceso de comunicación debe ser persuadido por su contenido o estímulo para asumir determinada actitud o actuar. "10

Podemos considerar que la comunicación consiste en transferir información y que ésta a su vez sea comprendida entre las partes (emisor y receptor), la comunicación puede ser considerada como un proceso personal que implica la transferencia de información y también se asocia con el comportamiento. La comunicación es algo que hacen las personas. Para que la comunicación exista, son las personas las que tienen que llevar a cabo un cierto tipo de acción. La comunicación tiene que ver, en su totalidad, con las relaciones entre individuos. Es muy complicada o muy sencilla; muy formal o informal todo depende de la naturaleza del mensaje que se va a transmitir y la relación entre el emisor y el receptor.

"Cualquier cambio perceptible de conducta, sea o no intencional, dirigido o no, mediante el cual con la ayuda de uno o varias personas puede influir la percepción, los pensamientos o las acciones de una o varias personas háyase o no intentando influirlas."11

"Las comunicaciones constan de todos los procesos mediante los cuales se transmiten y se recibe la información. El asunto puede incluir hechos, intenciones y actitudes, el propósito principal de las comunicaciones es hacer que el receptor de una comunicación capte la intención de quien la envía. Por consiguiente, una comunicación es incompleta a menos de que se reciba y se comprenda. Como el resultado general

---

<sup>10</sup> ARISTOTELES, The Posterior Analytics, Ed. Richard Mc Kean Random-House 1941 p35.

<sup>11</sup> González Freyre Antonio, Comunicación en la Industria Química, México 2002.

de la comprensión es un cambio en la conducta, pueden contemplarse las comunicaciones efectivas como parte de aprendizaje.”<sup>12</sup>

Las organizaciones son instrumentos que el hombre ha creado para el logro de objetivos, con base en estos se logra reunir a diferentes personas con conocimientos y experiencias que aporten al cumplimiento de objetivos e integrarlos en un todo.

Las personas que integran una organización se sienten parte de ella ya que con su talento y experiencias contribuyen de manera coordinada para alcanzar las metas y objetivos que se plantea la organización. Aunque las organizaciones están formadas por individuos tienen una identidad propia.

“Una organización tiene ciertas características comunes:

1. -Es una entidad social.
2. - Está Orientada a metas.
3. - Es sistema de actividades deliberadamente estructurado.
- 4.- Tiene un límite identificable.

**Entidad social:** El ser humano es el componente principal de toda organización. Es muy importante la organización para lograr cooperación y compromiso.

**Orientada a metas:** Una organización se creó para alcanzar un objetivo. Toda organización tiene un propósito. Si una organización llegara a perder su propósito empezaría a decaer y después dejaría de existir.

**Sistema de actividad Estructurado:** Estructurado significa que las labores de la organización están subdivididas en departamentos y actividades. Toda organización tiene jerarquía en su autoridad y su toma de decisiones es responsable y clara.

---

<sup>12</sup>Ibidem.p12

**Límite identificable:** Una organización sabe cuáles son sus empleados y quiénes no lo son. Una sociedad es distinta. La organización estaría en peligro si los límites de la misma resultan poco claros para las personas que están dentro o fuera de la organización.”<sup>13</sup>

Con base en lo anterior podemos decir que la comunicación es un fenómeno natural que se da en las organizaciones, sea cualquiera su tipo y tamaño, de esta manera podemos decir que la comunicación es el proceso social más importante, y que sin ella no habría sociedad.

“La comunicación organizacional podemos definirla como una disciplina cuyo objeto de estudio es, precisamente, la forma en que se da el proceso de comunicación dentro de las organizaciones, y entre estas y su medio. En la segunda mitad de la década de los cuarenta, y específicamente en Estados Unidos de América, el estudio de la comunicación en las organizaciones empezó a llamar la atención de un número creciente de investigadores lo que abrió el camino para diversas investigaciones de campo para analizar el impacto de la comunicación sobre las organizaciones y viceversa”<sup>14</sup>

Las organizaciones son sistemas abiertos, y en particular sistemas sociales. Las organizaciones sociales, y en particular las laborales son un tipo especial de sistema, éstas según la profesora Irene Smith son:

“Agrupamientos humanos que se integran para cumplir actividades sistematizadas y reiteradas en torno a un sistema de objetivos preestablecidos en un espacio físico y con un carácter temporal perdurable; poseen estructura de mantenimiento, de producción, y apoyo a la producción; tienen un sistema de roles o papeles formales y pautados; clara estructura de autoridad; mecanismos reguladores y estructuras de

---

<sup>13</sup>DaftRichardL.Steers, Richard M., Organizaciones: El Comportamiento del Individuo de los Grupos Humanos, Ed., Limusa, 1999.p31.

<sup>14</sup>Fernández Collado Carlos, La comunicación en las organizaciones, Ed., Trillas, 2da ed México D.F.

adaptación; formulación explícita de una ideología, que proporciona normas de sistema que sustentan la estructura de autoridad”<sup>15</sup>.

### **1.1 Definición y campo de la comunicación organizacional.**

“La comunicación organizacional se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos.

Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación”.<sup>16</sup>

“Desde este enfoque la comunicación organizacional se puede dividir en comunicación interna y externa:

- Comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir al logro de los objetivos organizacionales.
- Comunicación externa es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, y otros.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.”<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup><http://www.eumed.net>

<sup>16</sup>Carlos Fernández Collado, “La comunicación en las organizaciones”, Editorial Trillas, 2da ed. 2002, p11.

Para Goldhaber en su libro “Comunicación organizacional, define a la comunicación organizacional como “El hecho de enviar y recibir información dentro de una organización, incluyendo relaciones humanas y comunicaciones internas; es decir es el intercambio de información; transmitiendo información y recibiendo mensajes dentro de un marco de organización”<sup>18</sup>

Para darnos una idea de la importancia y alcance del proceso comunicativo en las organizaciones se presenta estos postulados básicos:

“La comunicación es integral ya que abarca una gran variedad de modalidades: interna y externa; vertical y horizontal y diagonal; interpersonal, grupal e institucional; directa y mediatizada.

La comunicación es un sistema, esto quiere decir que hay un subsistema técnico y humano, es decir, los medios que se utilizan para enviar la información y las personas que se comunican directamente, están interrelacionados y son interdependientes.

La comunicación y la cultura organizacional están íntimamente relacionadas: el concepto de cultura ha entrado con fuerza a la jerga de las organizaciones en los últimos años, y cada vez más ligado a la comunicación. De hecho, una manera extendida de entender la cultura es como un conjunto de significados compartidos que proporcionan un marco común de referencia y, por tanto, de patrones similares de comportamiento.

La comunicación es una responsabilidad compartida: como todos en la organización se comunican hacerlo bien es una responsabilidad de todos, si bien algunos deben desempeñar un papel más importante en este sentido por la posición que ocupan o por la información que manejan es necesario desarrollar las habilidades de las personas en

---

<sup>17</sup>Ibidem p12.

<sup>18</sup>Goldhaber Gerald M, Comunicación Organizacional, Ed. Diana, 1984 p17-19.



general sobre todo ahora que las organizaciones están viviendo cambios fundamentales”.<sup>19</sup>

## **1.2 Escuelas del comportamiento organizacional.**

Existe gran cantidad de escuelas dentro del estudio de las organizaciones que pueden sin embargo las más representativas por su injerencia se pueden resumirse en cuatro escuelas teóricas fundamentales: Clásica, Humanista, De Sistema y Contingente.

“Hacia finales del siglo XIX y a principios del XX, a raíz de la Revolución Industrial y la diversidad y complejidad de las organizaciones, se empezaron a efectuar estudios e investigaciones de forma más consistente y fundamentada, a partir de estos estudios se definieron algunas de las características más importantes en este campo”.<sup>20</sup>

### **Teoría Clásica.**

La importancia de la teoría clásica es que se enfatizan: la jerarquización, la autoridad, las reglas, los procedimientos, así como especificar los deberes y derechos de cada empleado, delimitar la injerencia del personal en la propiedad de la organización así como la distancia social entre los funcionarios y sus empleados, lo anterior complementado por Henri Fayol en una situación puntual como :

- División del trabajo
- Autoridad y responsabilidad.
- Disciplina.
- Unidad de mando.
- Unidad de Dirección.
- Subordinación de los intereses particulares a los generales.
- Remuneración del personal.
- Centralización.

---

<sup>19</sup>Carlos Fernández Collado, “La comunicación en las organizaciones”, Editorial Trillas, 2da ed. 2002 pp13-14.

<sup>20</sup>Ibidem p19

- Cadena escalar.
- Orden.
- Equidad.
- Estabilidad en el personal.
- Iniciativa.
- Compañerismo.

Dentro de esta Teoría se da poca importancia a la toma de decisiones, al conflicto, al elemento humano. En la teoría clásica existe mucha rigidez y formalismo lo cual provoca una comunicación lenta y escasa; y está orientada sólo al beneficio de la organización, no del trabajador como ser humano.

Los autores más notables de esta corriente son: Max Weber, Frederick W Taylor y Henri Fayol.

### **Teoría Humanista.**

Esta se considera la respuesta al descuido de la teoría clásica respecto al elemento humano en las organizaciones. La importancia de esta teoría es que aquí los autores le dan mucha importancia a la naturaleza humana y su impacto en el desarrollo de la organización o empresa. Aquí se consideran aspectos importantes como liderazgo, motivación, relaciones, comunicaciones informales, el cambio y el desarrollo de los recursos.

Los autores más notables de esta corriente son: Elton Mayo, Kurt Lewin, Rensis Likert .

“La importancia de Elton Mayo en esta teoría radica en un estudio que realiza en dónde la hipótesis original radicaba en el impacto que podía tener la luz en la productividad, para comprobar esto hubo aumento en la iluminación de su espacio de trabajo y de acuerdo a la hipótesis si se bajaba la intensidad de la misma en consecuencia el grupo produciría menos, sin embargo no fue así , es más la producción siguió aumentando a

raíz de este estudio se dio cuenta de que el factor que influyó para que la producción no decayera fue el hecho de que las personas se sintieran “distinguidas” como parte de un grupo experimental. Concluyendo que y entendiendo a las organizaciones como entes sociales, sus relaciones grupales formales e informales y sobretodo el impacto psicológico”.<sup>21</sup>

La aportación más importante de Kurt Lewin que a través de sus estudios dedicados a comprender el comportamiento grupal, provocó interés en el impacto del liderazgo, comunicación interna, y las relaciones grupales.

Likert formuló cuatro modelos de diseño de las organizaciones incluyendo cuatro variables como: liderazgo, motivación, comunicación y toma de decisiones, a su vez propuso cuatro modelos en cada una de esta variable que son: el autoritario, benevolente-autoritario, el consultivo y el participativo apoyando en estos casos al participativo en donde se genera confianza a los subordinados, apertura de comunicación y discusión en temas de trabajo, sistemas de recompensa, responsabilidad de logros compartidos, delegación de la autoridad, y conciencia de los problemas de la organización.

“ Los autores analizados hasta ahora enfatizan la importancia del elemento humano en la organización, por lo que es sencillo concluir que la comunicación desempeña un papel fundamental en diversos aspectos, como: los estilos de liderazgo, el análisis de estructuras, y redes de comunicación, la formación de grupos formales e informales y el desarrollo de habilidades comunicativas por parte de la gerencia como único medio para conocer a la gente y sus necesidades, infundir confianza y establecer estilos participativos.

---

<sup>21</sup>Ibidem p24

## La Teoría de Sistemas

Dentro de las teorías clásica y humanista hablan de la comunicación interna en las organizaciones. Y las teorías de sistemas y la de contingencia se preocupan también por la apertura al medio y la influencia del contexto.

Sus autores principales son: Trist, Katz y Kahn.

“E. Trist identificó fuerzas que impactan desde afuera a las organizaciones así como las partes –subsistemas- más importantes de cualquier organización, todo sistema y cada uno de sus subsistemas que forman al todo es identificado como una unidad económica, social y técnica. Económica en el sentido de que tiene recursos limitados; social en cuanto a que todas constan de seres humanos; y técnica por que utilizan técnicas y tecnologías para su fin.

Derivado de las ideas de Trist el desempeño económico y la satisfacción en el trabajo han dado resultados cuyo nivel depende de la calidad del acoplamiento entre las personas que trabajan en grupos autónomos y el equipo técnico.”<sup>22</sup>

“Katz y Kahn toman como idea central la consideración de que las organizaciones son sistemas abiertos y vivientes. Esto es se logra visualizar a la organización como una interrelación directa y continua con el medio que lo rodea, del cual importa energía para funcionar; la transforma internamente y explota algún producto, bien o servicio diferente.”<sup>23</sup>

La importancia de esta escuela es la que le da al papel de la información como entrada fundamental para el sistema de cualquiera de las partes, y la retroalimentación constante como aspecto determinante en el control de la homeostasis, y en su última instancia, la evolución.

---

<sup>22</sup>Ibidem p.p. 28-29.

<sup>23</sup> Ibidem p.p. 29-30.

## La Teoría Contingente

La idea básica de la teoría contingente es que no todo funciona igual para todo el mundo. Es decir no todas las empresas responden igual al medio. Es decir se habla sobre un estímulo que es el contexto en el cual se desarrolla la empresa, y la manera en que una empresa se estructura y funciona le le puede llamar como la respuesta. Por lo anterior debe haber una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que la organización responde. Entre los principales autores de la teoría contingente están: Woodward, Burns, Lawrence y Lorsch.

“El aporte que hace Woodward se debe a un estudio que realiza en algunas empresas inglesas de diversas manufacturas, encontrando una correlación entre el tipo de tecnología de una empresa su forma de estructurarse, de esta manera explica:

- Producción unitaria (pequeños lotes fabricados generalmente a mano).
- Producción masiva (de línea).
- Producción de proceso continuo (de flujo).

En conclusión se fundamenta que no todas las empresas se conforman igual, si no que hay elementos diferenciadores-en este caso, complejidad tecnológica –que derivan de respuestas diferentes. En relación con la comunicación se indica que la verbal es mayor en las tecnologías unitarias y de proceso continuo mientras que la escrita es más frecuente en la masiva.”<sup>24</sup>

“Burns y Stalker encontraron que las organizaciones tenían dos estilos de administración, la mecánica y la orgánica, la diferencia entre estas dos organizaciones radica es que en un mundo cambiante cuando las organizaciones administrativas

---

<sup>24</sup> Ibidem p.p. 32-33.

mecánicas enfrentan la necesidad de un cambio o la innovación, su respuesta era muy lenta y poco efectiva dados los formalismos necesarios para tomar cualquier decisión. Sin embargo encontramos que las organizaciones con administración orgánica se caracterizan por su flexibilidad e informalidad organizacional, dentro de estas hay mayor interrelación y participación en los distintos niveles para la solución de problemas y la toma de decisiones, lo anterior implica una comunicación más recurrente y que incluya no solo patrones verticales, descendentes o formales, si no horizontales, ascendentes e informales.”<sup>25</sup>

“La contribución más importante de Lawrence y Lorschradica en los diferentes impactos del medio en distintas partes de la organización a los cuales deben responder en distinta medida; las aéreas por ejemplo de mercadotecnia, producción y ventas por ejemplo se enfrentan a presiones diferentes del medio y para responder a estas de forma eficiente desarrollaran funciones y tareas especializadas.

Sin embargo y para no ver a estas áreas separadas entre sí de la misma organización, estas, deberán definir las metas comunes y procurar que los esfuerzos de las partes se dirijan a la optimización de la organización como un todo.”<sup>26</sup>

La importancia que tiene esta teoría es la importancia que tiene la comunicación en las empresas, al igual que la teoría de sistemas. Solo que en la teoría de sistemas se especifica más el papel de la comunicación en las empresas como un ente integrador en un medio dinámico y cambiante; esta habla de la comunicación interna y externa en cada una de las partes de la comunicación.

---

<sup>25</sup> Ibidem p33

<sup>26</sup> Ibidem p.p. 33-34

### 1.3 Cultura organizacional.

“La idea de considerar a las organizaciones como culturas-donde hay un sistema de significados compartido por sus miembros- es un fenómeno relativamente reciente. Hasta mediados de la década de los 80's, la mayor parte de las organizaciones eran consideradas simplemente como medios racionales por medio de los cuales se coordinaba y controlaba a grupos de personas”.<sup>27</sup>

“Las organizaciones tenían niveles verticales, departamentos, relación de autoridad, pero las organizaciones son mucho más que esto. También tienen personalidades, como los individuos .Pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o fraternales, innovadoras o conservadoras.”<sup>28</sup>

Por otra parte es importante señalar que la cultura es una variable que afecta a las actitudes y al comportamiento de los empleados, esto se puede rastrear desde hace más de 50 años y en el concepto de institucionalización.

“Cuando una organización se institucionaliza cobra vida propia, separando en este proceso a sus fundadores o a cualquiera de sus miembros. Para fundamentar este comentario tenemos ejemplos como Sony, Gillette, Mc Donald's y Disney, estas organizaciones han existido más allá de la vida de sus fundadores o sus miembros”.<sup>29</sup>

¿Por qué sucede esto? Porque cuando una organización se institucionaliza cobra “vida propia” y si sus metas y objetivos iniciales ya no caben en una sociedad cambiante se transforman y se re-definen.

---

<sup>27</sup> Robbins Stephen p., Judge Timothy A., Comportamiento Organizacional, Ed. Pearson Prentice Hall, 2009, p550.

<sup>28</sup> Ibidem.

<sup>29</sup> Ibidem.

“La institucionalización opera para producir una comprensión común entre los miembros respecto de lo que es un comportamiento apropiado y, fundamentalmente significativo.”<sup>30</sup>

Por lo anterior cuando entendemos lo que constituye la cultura de una organización, así como esta es creada nos permitirá explicar el comportamiento de las personas que contratemos para un trabajo.

### **Elementos que forman parte de la cultura.**

La cultura es un producto aprendido a través de la experiencia grupal, debido a que la organización está compuesta por grupos que tienen una experiencia común y una historia compartida. Existe entre los autores una clara convergencia en contemplarla como representación cognitiva; pero también existen entre ellos discrepancias a la hora de determinar la naturaleza de elementos culturales que reflejan esa representación. Formarán parte de la cultura múltiples componentes: normas, valores, reglas, mitos.

“Schein clarifica el concepto de cultura realizando la distinción de tres niveles de cultura: presunciones básicas, valores, artefactos y creaciones. La fortaleza de su argumento radica en que la cultura representa la pertenencia de un grupo, conceptualizada ésta tanto en función de que establece límites, como en cuanto la unidad que genera, lo que podría indicar la existencia de consenso en significados compartidos entre los miembros y la inexistencia de sentimientos de ambigüedad, o la consistencia de ambos.

Podemos aprender la cultura de una organización a partir de la observación de tres niveles:

- El primer nivel es el de los artefactos visibles. Comprende el ambiente físico de la organización; son datos bastantes fáciles de conseguir pero difíciles de

---

<sup>30</sup>L. G. Zucker, Organizaciones como Instituciones, Ed. S.D Bacharach, 1983,p.p. 1-47.



interpretar. En este nivel podemos observar la manifestación de la cultura, pero no saber su esencia. José C. Sánchez y otros.”<sup>31</sup>

- El segundo nivel es el de los valores que dirigen el comportamiento de los miembros de la empresa. Un riesgo que corremos en la observación de este nivel es que puede mostrarnos un resultado idealizado o racionalizado, es decir, las personas relatarían cómo les gustaría que fuesen los valores y no cómo efectivamente son.
- El tercer nivel es el de los supuestos inconscientes, que revelan cómo un grupo percibe, piensa, siente y actúa. En un primer momento, las premisas fueron valores conscientes, pero, con el paso del tiempo, estas premisas dejaron de ser cuestionadas, constituyéndose en verdades y volviéndose inconscientes.

Dentro de los componentes esenciales a partir de los cuales se configuraron las culturas y subculturas, se destacan las producciones, los valores y asunciones.

- Las producciones o creencias configuran el nivel más visible de la cultura de una organización. Están formados por los entornos físicos y sociales y su dinámica interna y externa. No siempre pueden ser descifrables.
- El segundo nivel será el conjunto de valores de los individuos acerca de lo que debe ser la organización. Si tienen éxito, los valores pasan a ser creencias y posteriormente, asunciones.

Es un componente central de la cultura que sirve para actuar en situaciones de incertidumbre.

---

<sup>31</sup>AIBR. Revista de Antropología Iberoamericana. [www.aibr.org](http://www.aibr.org) Volumen 1, Número 3. Agosto-Diciembre 2006. Pp. 374-397 Madrid: Antropólogos Iberoamericanos en Red. ISSN: 1695-9752388

- El tercer nivel está constituido por las asunciones básicas que son consideradas como la estructura sobre la que se forman los paradigmas culturales básicos de existencia que determinan el grado de efectividad de la organización. Las asunciones están tan arraigadas entre los miembros de la organización, que suelen ser incuestionables y difíciles de cambiar.

Y estos elementos culturales se clasifican en el núcleo o sustancia de la cultura y en las formas culturales.

Las formas culturales son el aspecto expresivo de las acciones humanas.

Correspondería a lo que la mayoría de los autores denominan mitos, rituales, historias, leyendas, patrones de comportamiento que de forma general se pueden aplicar a todas las expresiones de la acción humana<sup>32</sup>

### **¿Qué es la cultura organizacional?**

“Parece haber mucho acuerdo en que cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos por los miembros, el cuál distingue a una organización de las demás. Este sistema de significados compartidos es, en un examen más cercano, un conjunto de características clave que la organización valora. Las investigaciones sugieren que hay siete características esenciales y que estas capturan la esencia de la cultura de una organización:

1. Innovación y aceptación del riesgo: Grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
2. Atención al detalle: Grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles.
3. Orientación a los resultados: Grado en el que la administración se centra en los resultados o eventos.

---

<sup>32</sup> Ibidem.

4. Orientación a la gente: Grado en el que las decisiones de la Dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización.
5. Orientación a los equipos: Grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos.
6. Agresividad: Grado en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil.
7. Estabilidad: Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el status quo en contraste con el crecimiento.

Cada una de estas características existe en un continuo de menor a mayor. Entonces la evaluación de la organización con respecto de las características da un panorama completo de la cultura organizacional. Este panorama es la base para los sentimientos de entendimiento compartido que los miembros tienen sobre la organización, el modo de hacer las cosas, y la manera en que se supone deben comportarse los miembros.”<sup>33</sup>

### **Como se mantiene viva una cultura organizacional.**

Las costumbres y tradiciones de una organización, y su forma general de hacer las cosas se deben en gran parte a lo que se ha hecho antes y el grado de éxito que han tenido con esos esfuerzos.

“Los fundadores de una organización tradicionalmente tienen un gran efecto en la cultura temprana de una organización. Tienen una visión de lo que esta debería de ser. Principalmente la creación de una cultura tiene tres elementos:

1. En primer lugar los fundadores sólo contratan y conservan a los elementos que comparten y sienten de la misma manera que ellos.

---

<sup>33</sup> Robbins Stephen p., Judge Timothy A., Comportamiento Organizacional, Ed. Pearson Prentice Hall, 2009, p.p 551-552.

2. En segundo lugar, socializan y adoctrinan a estos elementos en su manera de pensar y sentir.
3. En tercer lugar el propio comportamiento de los fundadores actúa como un rol modelo que estimula a los trabajadores a identificarse con ellos y así internalizar sus creencias, valores y suposiciones.”<sup>34</sup>

Una vez que la cultura ha surgido hay prácticas en el interior de la organización que actúan para mantenerla, brindándoles a los empleados un conjunto de experiencias similares. Por ejemplo, muchas de las prácticas de recursos humanos refuerzan la cultura organizacional.

Selección: la meta explícita en el proceso de reclutamiento y selección es identificar y contratar individuos que tengan el conocimiento, aptitudes y competencias para realizar con éxito los trabajos dentro de la organización.

De acuerdo con Fernández Collado en su libro “La comunicación en las organizaciones” es posible clasificar las manifestaciones culturales en simbólicas, conductuales, estructurales y materiales, que además de ser las más importantes, son las que se relacionan con la manera como se comunican los miembros de la organización. De lo anterior desprendemos que están incorporados el lenguaje, el comportamiento no verbal, el ritual y la forma de interactuar entre las personas.

En este contexto entendemos al lenguaje como las palabras, expresiones, modismos, códigos que son utilizados por los miembros de la organización para comunicarse, cada organización tiene una manera particular no sólo de hacer las cosas, sino también de decirlas.

Encontramos el ritual que proporciona un sentimiento de identidad y unión entre los miembros de la organización; su función es de carácter ceremonial, casi litúrgico.

---

<sup>34</sup>Ibidem p.p. 558-559.

Por ejemplo podemos observar cómo se reconocen a las personas sobresalientes, como se conducen las juntas, que se requiere para tener acceso a los directivos, que tipos de ceremonias se llevan a cabo en la organización.

Por otra parte tenemos las formas de interacción, que se refiere a las reglas implícitas que ofrecen la clave comunicativa en cada situación de interrelación. Cada situación social abarca expectativas compartidas sobre quién debe hacer algo, y dónde y cuándo hacerlo. En cualquier organización existe una infinidad de situaciones que se rigen por reglas específicas y que, por tanto, demandan, de las personas que participan en ellas, pautas de comportamiento y de comunicación apropiadas para cada una de ellas.

Hay por ejemplo, situaciones de carácter formal e informal, y ambas tienen, a su vez, cientos de situaciones diferentes, de acuerdo con el lugar donde se realizan, en qué momento y quiénes estén involucrados. Encontrar esta clave comunicativa, es decir, el comportamiento esperado en cada situación, nos ayudará a conocer muchos de los valores y creencias que se comparten en el sistema cultural y que orienta la conducta de sus integrantes.

“Los recursos simbólicos de la organización con los que el comunicador profesional puede ayudarle de manera directa a reforzar o cambiar su cultura son:

- La historia y la mitología de la organización. La primera se refiere a todos los acontecimientos comprobables que se han dado desde que surgió la organización. Los mitos, en cambio, son interpretaciones simbólicas del origen y desarrollo de la organización que conforma una “historia sagrada”, sus héroes batallas, monstruos, gestas y todos los elementos que explican por qué y cómo la organización llegó a ser lo que es.
- El conjunto de elementos culturales que la organización ha definido como misión, visión y valores, que describen en ella lo importante, necesario, bueno y deseable.

- Ceremonias: incluyen diferentes clases de rituales, ya sea para celebrar las fechas y eventos significativos para la organización, así como para reconocer las conductas ejemplares de sus colaboradores.
- Identificadores, entendiendo como tales a recursos diversos, como el manejo del color, logotipo, tipografía, uniformes, así como la decoración, entre otros, que pueden tener un gran valor simbólico cuándo son bien aprovechados.

## **2. Capítulo Dos Administración de Recursos Humanos.**

### **2.1 ¿Que son los Recursos Humanos?**

La administración de los recursos humanos radica en las actividades que esta encierra para dirigir a las personas hacia el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales. Actualmente los cambios en nuestro entorno social, político, económico y tecnológico han impactado en las prácticas dirigidas al personal de las organizaciones; pasando de una administración de los recursos humanos a una gestión del talento.

No existen personas que vivan fuera de las organizaciones, ni organizaciones sin personas, por un lado las organizaciones permiten que los individuos alcancen sus objetivos personales, por otra parte las personas contratadas aportan su trabajo, conocimiento, habilidades y desempeño para el cumplimiento de la misión, visión y valores intrínsecos de la organización.

De acuerdo con Idalberto Chiavenato en su libro *Administración de los recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*, encontramos que los recursos organizacionales se dividen en cinco grupos:

- Recursos físicos y Materiales: se definen como los medios con los que cuenta la organización para realizar sus operaciones básicas, integran desde el lugar físico, papelería, entre otros recursos utilizados para la producción de bienes y servicios.
- Recursos financieros: medios para la inversión en la organización, se puede traducir a términos monetarios, créditos, financiamiento, utilidades, en sí, el valor adquisitivo del cuál es poseedor la organización para poder cumplir sus objetivos.

- Recursos humanos: son las personas que componen la organización, representan un recurso productivo, vivo y dinámico ya que aportan su trabajo, conocimientos, habilidades y actitudes, tienen la capacidad de incrementar y disminuir las fortalezas y debilidades.
- Recursos mercadológicos: también llamados recursos comerciales, hacen referencia a aspectos relacionados con consumidores o clientes.
- Recursos administrativos: basados en las actividades de planeación, dirección y control de la organización y sus recursos.

Los recursos humanos así como los que acabo de citar son de vital importancia, sin embargo, sin embargo los recursos humanos tienen mayor incidencia en el éxito organizacional ya que estos no son propiedad de la organización, pueden ser mejorados mediante la capacitación y desarrollo, y su comportamiento en la organización expresa sus habilidades, experiencia y conocimientos.

## **2.2 Definición de la Administración de Recursos Humanos.**

La Administración de los Recursos Humanos se puede definir como:

“ Es la era de la administración relacionada con todos los aspectos del personal de una organización : determinado necesidades de personal, reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar y recompensar a los empleados; actuar como enlace con los sindicatos y manejar otros asuntos de bienestar”.<sup>35</sup>

“La Administración de los Recursos Humanos el capital humano es intangible y elusivo, y no puede administrarse de la manera en que las organizaciones administran los puestos, los productos y las tecnologías. Una de las razones para esto es que los

---

<sup>35</sup>Byars y Rue por Joaquín Rodríguez Valencia, Administración moderna del personal, México, Ed Internacional Thomson, 2007, 7ma edición, p5.



empleados, no la organización, poseen su propio capital humano. Si los empleados valiosos dejan la empresa se llevan consigo su capital humano y la empresa pierde lo que haya invertido en reclutarlos, capacitarlos y desarrollarlos”<sup>36</sup>

Las diversas definiciones sobre la Administración de recursos Humanos coinciden en la relación que se da derivada de las necesidades entrelazadas de la organización-empleados para el cumplimiento de sus objetivos.

De lo anterior se desprenden dos situaciones, es reconocer a las personas como tales, es decir, con aspiraciones, valores y creencias, así como sus necesidades y un proyecto de vida.

La segunda es ver a las personas como recursos, en esta situación estas realizan actividades para una organización, estos recursos están dotados de habilidades, capacidades y conocimiento para su buen desempeño.

Debido a que tanto las personas poseen recursos de interés para la organización como competencias, habilidades e intereses estos son activos que pueden ser administrados.

Por lo anterior es de suma importancia y es parte fundamental que en el proceso de atracción de talento, la gente que se especializa en este identifique las competencias más adecuadas a cada uno de los puestos y saber que tan desarrolladas están encada uno de los candidatos a la vacante, ya que a través de esta identificación podrán determinar al “mejor “candidato, así como identificar cuáles están en desarrollo y en conjunto con el área de capacitación desarrollarlas.

A raíz de lo anterior la Administración de Recursos Humanos debe:

- Regular las relaciones laborales para la óptima producción de bienes y servicios.

---

<sup>36</sup>George Bohlander, Scott Snell, “Administración de recursos humanos”, Editorial CENGAGE Learning, 14<sup>a</sup>ed,p 15

- Ser un factor para que los recursos humanos cumplan con los objetivos organizacionales a través de su motivación y satisfacción.
- Dotar a la organización de talentos mediante su selección.
- Cumplir no solamente con los requisitos mínimos de satisfacción y bienestar, si no luchar por un buen clima organizacional y un ambiente laboral que permita que las personas puedan desarrollarse y crecer en las organizaciones.
- Resolver de manera adecuada los problemas que pueden existir entre los empleados y los empleadores de la organización y buscar un ganar-ganar.
- Establecer políticas que permitan el desarrollo de ideas e innovación para generar una organización con talento y por ende exitosa.

“Para formar capital humano en las organizaciones, los gerentes deben continuar desarrollando conocimientos, habilidades y experiencia superiores en su fuerza de trabajo.

Los programas de proceso de empleo se enfocan en identificar, reclutar y contratar a los mejores y más brillantes talentos disponibles. Los programas de capacitación complementan estas prácticas de proceso de empleo para proporcionar un aumento en las habilidades, en particular en las áreas que no pueden transferir a otras empresas si los empleados se van.”<sup>37</sup>

Con base en lo anterior podemos decir que La Administración de Recursos Humanos en un proceso en el cuál intervienen diversos recursos para la producción de resultados, estos recaen indiscutiblemente en el Departamento de Recursos Humanos.

---

<sup>37</sup>Ibidem, p15

Reclutamiento en conjunto con el departamento de Recursos Humanos tiene una gran responsabilidad ya que mientras más efectivo sea la atracción de talento podremos esperar mejores resultados en las personas que laboran en una organización, se debe tomar en cuenta cuáles son las características de la organización desde la misión, visión y valores así como otros elementos que poco se toman en cuenta como son el rango promedio de edad de cada uno de los empleados, la personalidad de los empleados y el ambiente laboral en donde se desarrollará el nuevo recluta.

El departamento de Recursos Humanos debe encargarse del diseño de herramientas para obtener y cubrir puestos con personal idóneo, desarrollar y evaluar a los trabajadores para su eficiencia.

Con base en lo descrito anteriormente el departamento de Recursos Humanos debe:

- **Integrar:** la meta es aportar un conjunto de personas interesadas en trabajar, en este sentido el departamento de Reclutamiento y Selección tiene participación al proponer los procedimientos para la atracción de talento, creando un mercado tanto interior como exterior con oportunidades de contratación o movimientos internos; al seleccionar se debe escoger a los mejores reclutas de acuerdo con el talento que la organización necesita y que tengan mayores oportunidades de un buen desempeño para la organización.
- **Organizar:** se debe colocar a las personas seleccionadas en los puestos donde sus competencias se adecuen para llevar a la organización al cumplimiento de objetivos y metas, promover la socialización entre trabajadores y evaluar su desempeño.
- **Retención:** Es de suma importancia para cualquier organización retener al recurso talentoso ya que es uno de los puntos en los que la organización ha invertido capital en el proceso de reclutamiento y capacitación por eso se debe

tener un buen plan de vida y compensaciones para evitar que el empleado decida dejar a la organización.

- **Desarrollo y capacitación:** El cambio constante en un mundo globalizado obliga a las organizaciones a responder con una mejor preparación de sus empleados, con persona para responder de mejor manera ante situaciones y retos nuevos, el desarrollo trata de perfeccionar a los recursos humanos en relación a las tareas exigidas por el puesto; el proceso de capacitación atiende a necesidades como la adaptación de un nuevo candidato al puesto, y con el transcurso del tiempo, lo dota para una promoción y ascenso en la escala organizacional.
- **Auditoria:** Esta permite que todo lo realizado en cada uno de los puntos anteriores, se puedan analizar los resultados cualitativamente y cuantitativamente de la administración del departamento de Recursos Humanos.

### **2.3 Gestión del Talento Humano.**

Gestionar significa organizar y dirigir acciones para el logro de objetivos. El talento, aunque es algo intangible, es susceptible de la gestión por parte de la organización que lo posee o intenta desarrollarlo. La gestión moderna de las personas se basa en tres aspectos fundamentales:

**Son seres humanos:** las personas no son recursos de la organización, poseen características que los diferencian, tienen una historia de vida, personalidad, conocimientos y habilidades.

**Activadores inteligentes de los recursos organizacionales:** las personas son la parte dinámica de la organización, tienen la capacidad de dotarla de inteligencia y talento, son agentes de innovación y competitividad.

**Socios de la organización:** las personas invierten sus recursos en la organización y esperan recibir un retorno agradable.

Podemos definir La Gestión del Talento como:

“Es reclutar, desarrollar y retener a los mejores. La gente se está convirtiendo en el único verdadero recurso de la ventaja competitiva en una economía de conocimiento globalizado. La gente puede ser una de las causas fundamentales de los problemas o de las fortalezas competitivas para aprovechar”.<sup>38</sup>

“La Gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas o debilidades de una organización dependiendo de la manera como se les trate”.<sup>39</sup>

Con base en lo anterior podemos decir que la gestión de talento es crear un talento organizacional mediante las personas, y esto se logra a través de la selección de profesionales talentosos (competencias, compromiso y acción) de acuerdo con las necesidades de la organización; parte de la creación de una cultura enfocada en crear valor en y para su personal, motivándolo e incorporándolo no como recursos sino como socios.

Los subsistemas de la Gestión de Talento son:

- Atracción, selección e incorporación de talento: las organizaciones buscan atraer candidatos talentosos, lo importante es el mensaje que se les haga llegar, la originalidad y la coherencia entre estos y las políticas de reclutamiento.
- Análisis y descripción de puestos: contar con la descripción de las actividades de los puestos que integran la organización es vital para gestionar el talento, ayuda a la distribución de tareas y a la detección de necesidades de capacidades y desempeño en función de su puesto.

---

<sup>38</sup>William J. Rothwell. El futuro de RRHH está aquí México. Revista Conocimiento & Dirección, No. 78. [www.revistacyd.com](http://www.revistacyd.com)

<sup>39</sup> Idalberto Chiavenato. Ob cit. p.p.9-10.

- Evaluación de desempeño: medir si las cosas están funcionando implica superar obstáculos, caminar hacia adelante y detectar oportunidades. La evaluación del desempeño es la adecuación de la persona con su puesto de trabajo en donde se involucran los conocimientos, experiencias y resultados.
- Remuneraciones y beneficios: El valor agregado por parte de la organización en sus personas se hace tangible a través de las remuneraciones y beneficios, establece una buena relación entre el trabajador-organización. Las remuneraciones y beneficios van más allá de las prestaciones que por ley corresponden al trabajador; la Gestión del Talento agrega una compensación del puesto con el estilo de vida.
- Desarrollo y planes de sucesión: Puede existir talento, pero si la organización no lo desarrolla se queda guardado, se desperdicia. Algunos factores clave para el desarrollo del talento son el compromiso y participación en los programas, hay que tomar en cuenta los proyectos personales, la satisfacción laboral, y el clima y el clima de la organización para alcanzar los objetivos organizacionales.
- Formación: El desarrollo implica una modificación de actitudes en el talento, su formación incide en los conocimientos que poseen o pueden adquirir. Formar al talento es instruirlos con el propósito de perfeccionar sus capacidades y acciones a través de diversos programas como el training.

A pesar que algunos subsistemas de la Gestión de Talento coinciden en el nombre de los procesos de la Administración de los Recursos Humanos, su puesta en marcha ha marcado una etapa distinta en las organizaciones, anteriormente las competencias únicamente se centraban en una situación específica, hoy es diferente el talento en las organizaciones se ha extendido a todas las áreas de la organización y en todos los niveles, siendo piedra angular de la atracción de talento el departamento de Reclutamiento y Selección.

### **Capítulo 3. Proceso de Atracción de talento en TKM Customer Solutions basado en la Norma ISO 9001-2008.**

#### **3.1 La Comunicación Organizacional y su participación en los Recursos Humanos.**

La comunicación organizacional y su participación en los recursos Humanos.

Como hemos visto en el primer capítulo La comunicación es un elemento de gran importancia en las relaciones humanas, el ser humano, por naturaleza, requiere relacionarse con otras personas para poder satisfacer sus necesidades de afecto y socialización, esto lo logra a través de diversos medios de comunicación.

Por lo anterior podemos decir que en esencia la comunicación es el proceso mediante el cual, una persona transmite información a otra persona, y es el objetivo de la comunicación organizacional y su participación en los recursos Humanos.

Como hemos visto en el primer capítulo la comunicación es un elemento de gran importancia en las relaciones humanas, las personas, por naturaleza, requiere relacionarse; en el caso de las empresas en particular la transmisión de información es una actividad diaria y de gran importancia.

En este tenor es necesario que las empresas se comprometan, que permita darle el valor que realmente se debe dar a los procesos de comunicación ya que estos permitirán alcanzar los objetivos institucionales y ser competitivos en relación con las demás organizaciones.

La comunicación organizacional es una importante herramienta de mucho aporte laboral en la actualidad, que da lugar a la transmisión de la información dentro de las organizaciones para identificar los requerimientos y logros de la organización y los colaboradores de la misma. La comunicación organizacional llega a permitir el conocimiento de los recursos humanos, su desarrollo en la empresa, productividad en los departamentos de trabajo.

El recurso Humano es el motivo principal por el cual trabajar en pro de una eficiente gestión comunicacional y para conseguir en consecuencia un beneficio para la parte directiva y para la empresa.

Con base en lo anterior y centrándonos en el Título de esta Tesina “El proceso de atracción de talento en la empresa TKM Customer Solutions basados en la norma ISO 9001-2008” ¿Cuál es la participación de la comunicación y los Recursos Humanos? Y más específico ¿Cómo participa la comunicación en el proceso de atracción de talento a través de una norma de Calidad como lo es ISO?

Bien, una situación primaria de la comunicación en la organización es el enviar mensajes claros y concisos al personal que labora en la misma o al personal que desea trabajar en ella, la primera cara para las personas que desean laborar en la organización es Recursos Humanos y en primera instancia el departamento de Reclutamiento y Selección.

Para el Departamento de Reclutamiento y Selección es de suma importancia seleccionar al personal “más apto” para el desarrollo de sus funciones dentro de la empresa, y con más apto me refiero no solamente al que tenga las competencias más adecuadas, si no, evaluar que el postulante “encaje” con la cultura que la organización promueve.

Es responsabilidad del Departamento de Reclutamiento y Selección el poder transmitir esta cultura y evaluar si el candidato es apto no para la posición. Es en este sentido que el Departamento de Reclutamiento y Selección será el primer peldaño para comunicar al personal de nuevo ingreso que se espera de él, cuáles son los ritos de la organización, cuál es la misión, visión y objetivos de la misma para que en conjunto con el personal de nuevo ingreso se logren los objetivos, y es a través de las responsabilidades, las actividades y de las facultades que esto se transmite, lo anterior es parte de la cultura organizacional específica de cada empresa.



El proceso de ISO 9001-2008 es relevante en esta situación ya que forma parte esencial de la cultura organizacional, de lo que desea transmitir la empresa tanto a nivel interno como externo con esto busca una manera concreta de comunicar de manera clara y específica cuáles son los pasos a seguir en cada uno de los departamentos y con esto ayudar al logro de objetivos comunes.

Breve descripción de un ISO 9000 y sus ventajas.

**ISO 9000** es un [conjunto](#) de [normas sobre calidad](#) y [gestión de calidad](#), establecidas por la [Organización Internacional de Normalización](#) (ISO). Se pueden aplicar en cualquier tipo de [organización](#) o actividad orientada a la producción de bienes o servicios. Las normas recogen tanto el contenido mínimo como las guías y herramientas específicas de implantación como los métodos de auditoría. El ISO 9000 especifica la manera en que una organización opera sus estándares de calidad, tiempos de entrega y [niveles de servicio](#).

### **Ventajas de ISO.**

Su implementación aunque supone un duro trabajo, ofrece numerosas ventajas para las empresas, como pueden ser:

Estandarizar las actividades del personal que trabaja dentro de la organización por medio de la documentación.

Incrementar la satisfacción del cliente al asegurar la calidad de productos y servicios de manera consistente, dada la estandarización de los procedimientos y actividades.

Medir y monitorear el desempeño de los procesos.

Incrementar la eficacia y/o eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.

Mejorar continuamente en los procesos, productos, eficacia, entre otros.

Reducir las incidencias negativas de producción o prestación de servicios.

Mantienen la calidad.

### **3.2 Antecedentes.**

TKM Customer Solutions nace en 1999 como una empresa de telemarketing para el sector financiero, en poco tiempo sus operaciones fueron creciendo de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes y a partir de 2005 se ha diversificado en los servicios que presta y los mercados a los cuales sirve, cubriendo los sectores financieros, gubernamental, farmacéutico, comercial, de telecomunicaciones, tecnología e Internet.

Impulsados por las exigencias propias de la modernización y los Clientes, para proporcionar servicios y productos de calidad, así como por la búsqueda constante de la mejora continua, en Agosto del 2013 se inician los trabajos para el desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad que permita la certificación bajo la norma ISO 9001:2008 y a su vez, coadyuve en una mejor administración, dirección y control de la Empresa.

#### **Misión**

Ofrecer el mejor servicio, atención y asistencia personalizada a nuestros clientes en materia de BPO (Outsourcing de procesos de negocio), logrando de esta forma la satisfacción plena de sus necesidades, así como el bienestar y lealtad de nuestros colaboradores.

#### **Visión**

Ser una empresa líder en brindar soluciones con la más alta calidad en materia de BPO, apoyados en la utilización de tecnología de vanguardia, servicios altamente rentables, personalización en las relaciones comerciales y desarrollo de nuestros colaboradores.

#### **Valores**

Una empresa será lo que sea su personal y éste lo que sean sus jefes, lo anterior, si aceptamos el principio de que “Son los jefes los que modelan al personal”, ante esta postura, los principales valores que la empresa promueve son:

**Lealtad.-** La lealtad y el trabajo bien hecho enaltece la calidad humana.

**Respeto.-** El respeto es reconocer en sí y en los demás sus derechos y virtudes, con dignidad dándole a cada quien su valor.

**Compromiso.-** Es actuar positiva y responsablemente aportando nuestras capacidades y habilidades con gran sentido de pertenencia.

**Responsabilidad.-** Es un valor que en la consciencia de la persona permite reflexionar, administrar, orientar y valorar sus actos.

### **Generalidades**

La adopción del Sistema de Gestión de la Calidad es una decisión estratégica de la Organización.

El diseño y la implementación están influenciados por:

- a) Entorno de la Organización, los cambios en ese entorno y los riesgos asociados con este.
- b) Nuestras necesidades cambiantes.
- c) Nuestros objetivos particulares.
- d) Los productos y servicios que proporcionamos.
- e) Los procesos que empleamos.
- f) El tamaño y la estructura de la organización.

Los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad especificados en este texto son complementarios a los requisitos para los productos.

El siguiente procedimiento es de uso interno para la organización y de uso externo para organismos de certificación, cuando se requiera evaluar su capacidad para cumplir los

requisitos del cliente, los legales y reglamentarios aplicables al producto y los propios de la Organización.

### **Enfoque Basado en Procesos.**

El siguiente procedimiento promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Para que la organización funcione de manera eficaz, determinó y gestionó numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actividades que utilizan recursos y que se gestionan con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se consideró como un *Proceso*. Frecuentemente el resultado de alguno de nuestros procesos constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como, su gestión para producir el resultado deseado, se determina como *“enfoque basado en procesos”*.

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como, su combinación e interacción.

Un enfoque de este tipo, enfatiza la importancia de:

- a) La comprensión y cumplimiento de los requisitos de nuestros clientes.
- b) La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor a la Organización.

- c) La obtención de resultados e información veraz del desempeño y eficacia de nuestros procesos.
- d) La mejora continua de los mismos con base en mediciones objetivas.

## **Recursos Humanos**

### **Generalidades.**

La Alta Dirección y el área de Recursos Humanos, garantizan que el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad de los requisitos del producto es competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas, según el documento de Descripción de Puesto.

### **Competencia, Formación y Toma de Conciencia**

La Alta Dirección, a través del Proceso de Capital Humano, define, establece y provee los recursos que aseguran que sus áreas de responsabilidad cuentan con personal necesario para implementar y mantener el Sistema de Gestión de la Calidad y mejorar continuamente su eficacia, así como aumentar la satisfacción del usuario mediante el cumplimiento de sus requisitos.

### **La organización:**

- a) Determina la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto; para cada empleado en específico, se determinan y establecen sus responsabilidades y autoridades en el registro de Descripción de Puesto.
- b) Cuando sea aplicable, proporciona formación o toma otras acciones para lograr la competencia necesaria; con el objeto de mejorar las habilidades del personal, el área de Recursos Humanos, realiza la actividad de detección de necesidades de capacitación, siendo responsable de que se cumpla con el programa de capacitación.

- c) Evalúa la eficacia de las acciones tomadas.
- d) Asegura que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y como contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, mediante pláticas de mantenimiento de la política, reuniones de difusión de sus procesos y reuniones periódicas.
- e) Mantiene los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia, ver expedientes del personal.

### **3.3 Sistemas de gestión de la calidad –ISO 9001-2008.**

#### **Objeto y campo de aplicación.**

#### **Generalidades.**

Esta norma mexicana especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, cuando una organización:

- a) Necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicable.
- b) Aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.

#### **Aplicación**

Todos los requisitos de esta norma mexicana son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones sin importar su tipo, tamaño y producto suministrado.

Cuando uno o varios requisitos de esta norma mexicana no se puedan aplicar debido a la naturaleza de la organización y de su producto, pueden considerarse para su exclusión.

NOTA 1 En esta norma mexicana, el término producto se aplica únicamente a:

- a) El productos destinado a un cliente o solicitado por él,
- b) Cualquier resultado previsto de los procesos de realización del producto.

NOTA 2 Los requisitos legales y reglamentarios tienen connotación legal.

### **Referencias normativas.**

Los documentos de referencia siguientes son indispensables para la aplicación de este documento. Para las referencias con fecha sólo se aplica la edición citada. Para las referencias sin fecha se aplica la última edición del documento de referencia (incluyendo cualquier modificación).

NMX-CC9000-IMNC-2008, *Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario*

### **Términos y definiciones.**

Para el propósito de este documento, son aplicables los términos y definiciones dados en la norma NMX-CC-9000-IMNC.

A lo largo del texto de esta norma mexicana, cuando se utilice el término “producto”, éste puede significar también “servicio”.

### **Sistema de gestión de la calidad**

#### **Requisitos generales**

La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta norma mexicana.

La organización debe:

- a) Determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización.
- b) Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.

- c) Determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse que tanto la operación como el control de los procesos sean eficaces.
- d) Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.
- e) Realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos.
- f) Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

La organización debe gestionar estos procesos de acuerdo con los requisitos de esta norma mexicana.

En los casos en que la organización opte por contratar externamente cualquier proceso que afecte a la conformidad del producto con los requisitos, la organización debe asegurarse de controlar tales procesos. El tipo y grado de control a aplicar sobre dichos procesos contratados externamente debe estar definido dentro del sistema de gestión de la calidad.

NOTA 1 Los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad a los que se ha hecho referencia anteriormente incluyen los procesos para las actividades de la dirección, la provisión de recursos, la realización del producto, la medición, el análisis y la mejora.

NOTA 2 Un “proceso contratado externamente” es un proceso que la organización necesita para su sistema de gestión de la calidad y que la organización decide que sea desempeñado por una parte externa.

NOTA 3 Asegurar el control sobre los procesos contratados externamente no exime a la organización de la responsabilidad de cumplir con todos los requisitos del cliente, legales y reglamentarios. El tipo y el grado de control a aplicar al proceso contratado externamente puede estar influenciado por factores tales como:



- a) El impacto potencial del proceso contratado externamente sobre la capacidad de la organización para proporcionar productos conformes con los requisitos.
- b) El grado en el que se comparte el control sobre el proceso.
- c) La capacidad para conseguir el control necesario.

## **Requisitos de la documentación.**

### **Generalidades.**

La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir:

- a) Declaraciones documentales de una política de la calidad y de objetivos de la calidad.
- b) Un manual de la calidad.
- c) Los procedimientos documentados y los registros requeridos por esta norma mexicana.
- d) Los documentos, incluidos los registros que la organización determina que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.

NOTA 1 Cuando aparece el término “procedimiento documentado” dentro de esta norma mexicana, significa que el procedimiento sea establecido, documentado, implementado y mantenido. Un solo documento puede influir los requisitos para uno o más procedimientos. Un requisito relativo a un procedimiento documentado puede cubrirse con más de un documento.

NOTA 2 La extensión de la documentación del sistema de gestión de la calidad puede diferir de una organización a otra debido a:

- a) El tamaño de la organización y el tipo de actividades.
- b) La complejidad de los procesos y sus interacciones.
- c) La competencia del personal.

NOTA 3 La documentación puede estar en cualquier formato o tipo de medio.

## **Manual de la Calidad.**

La organización debe establecer y mantener un manual de la calidad que incluya:

- a) El alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión.
- b) Los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad, o referencia a los mismos, y
- c) Una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad.

## **Control de los documentos.**

Los documentos requeridos por el sistema de la calidad deben controlarse. Los registros son un tipo especial de documento y deben controlarse de acuerdo con los requisitos citados.

Debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para:

- a) Aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión,
- b) Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente.
- c) Asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de la versión vigente de los documentos,
- d) Asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentren disponibles en los puntos de uso,
- e) Asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables,
- f) Asegurarse de que los documentos de origen externo, que la organización determina que son necesarios para la planificación y la operación del sistema de gestión de la calidad, se identifican y que se controla su distribución, y

- g) Prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicar una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.

### **Control de los registros**

Los registros establecidos para proporcionar evidencias de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad deben controlarse.

La organización debe establecer un procedimiento documento para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, la retención y la disposición de los registros.

Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables.

NOTA En este contexto recuperación se entiende como localización y acceso.

### **Responsabilidad de la dirección.**

#### **Compromiso de la dirección.**

La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua de su eficacia:

- a) Comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios
- b) Estableciendo la política de la calidad.
- c) Asegurando que se establecen los objetivos de la calidad.
- d) Llevando a cabo las revisiones por la dirección.
- e) Asegurando la disponibilidad de recursos.

### **Enfoque al cliente.**

La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente.

### **Política de la calidad.**

La alta dirección debe asegurarse de que la política de la calidad:

- a) Es adecuada al propósito de la organización,
- b) Incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad,
- c) Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad
- d) Es comunicada y entendida dentro de la organización, y
- e) Es revisada para su continua adecuación.

### **Planificación.**

#### **Objetivos de la calidad.**

La alta dirección debe asegurarse de que los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos para el producto (véase 7.1), se establecen en las funciones y los niveles pertinentes dentro de la organización. Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la política de la calidad.

#### **Plantificación del sistema de gestión de la calidad.**

La alta dirección debe asegurarse que:

- a) La planificación del sistema de gestión de la calidad se realiza con el fin de cumplir los requisitos citados, así como los objetivos de la calidad.
- b) Se mantiene la integridad del sistema de gestión de la calidad cuando se planifican e implementan cambios en éste.

## **Responsabilidad, autoridad y comunicación.**

### **Responsabilidad y autoridad.**

La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización.

### **Representantes de la dirección.**

La alta dirección debe designar un miembro de la dirección de la organización quien, independientemente de otras responsabilidades, debe tener la responsabilidad y autoridad que incluya:

- a) Asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad.
- b) Informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora.
- c) Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.

NOTA La responsabilidad del representante de la dirección puede incluir relaciones con partes externas sobre asuntos relacionados con el sistema de gestión de la calidad.

### **Comunicación interna.**

La alta dirección debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

### **Revisión por la dirección.**

### **Generalidades.**

La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización, a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia

continuas. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad.

Deben mantenerse registros de las revisiones por la dirección.

### **Información de entrada para la revisión.**

La información de entrada para la revisión por la dirección debe incluir:

- a) Los resultados de auditorías.
- b) La retroalimentación del cliente.
- c) El desempeño de los procesos y la conformidad del producto.
- d) El estado de las acciones correctivas y preventivas.
- e) Las acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas.
- f) Los cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad.
- g) Las recomendaciones para la mejora.

### **Resultados de la revisión.**

Los resultados de la revisión por la dirección deben incluir todas las decisiones y acciones relacionadas con:

- a) La mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos.
- b) La mejora del producto en relación con los requisitos del cliente.
- c) Las necesidades de recursos.

### **Gestión de los recursos.**

#### **Provisión de recursos.**

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:

- a) Implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia.

- b) Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

### **Recursos humanos.**

#### **Generalidades.**

El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas.

NOTA La conformidad con los requisitos del producto puede verse afectada directa o indirectamente por el personal que desempeña cualquier tarea dentro del sistema de gestión de la calidad.

#### **Competencia, formación y toma de conciencia.**

La organización debe:

- a) Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto.
- b) Cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria.
- c) Evaluar la eficacia de las acciones tomadas.
- d) Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.
- e) Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencias.

#### **Infraestructura.**

La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto. La infraestructura incluye, cuando sea aplicable:

- a) Edificios, espacios de trabajo y servicios asociados,

- b) Equipo para los procesos tanto hardware como software).
- c) Servicios de apoyo (tales como transporte, comunicación o sistemas de información).

### **Ambiente de trabajo.**

La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

NOTA El término “ambiente de trabajo” está relacionado con aquellas condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo, incluyendo factores físicos, ambientales y de otro tipo (tales como el ruido, la temperatura, la humedad, la iluminación o las condiciones climáticas).

### **Realización del producto.**

#### **Planificación de la realización del producto.**

La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto. La planificación de la realización del producto debe ser coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de la calidad

Durante la planificación de la realización del producto, la organización debe determinar, cuando sea apropiado, lo siguiente:

- a) Los objetivos de la calidad y los requisitos para el producto.
- b) La necesidad de establecer procesos y documentos, y de proporcionar recursos específicos para el producto.
- c) Las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, medición, inspección y ensayo/prueba específicas para el producto así como los criterios para la aceptación del mismo.
- d) Los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos.



El resultado de esta planificación debe presentarse de forma adecuada para la metodología de operación de la organización.

NOTA 1 Un documento que especifica los procesos del sistema de gestión de la calidad (incluyendo los procesos de realización del producto) y los recursos a aplicar a un producto, proyecto o contrato específico, puede denominarse plan de la calidad.

### **Procesos relacionados con el cliente.**

#### **Determinación de los requisitos relacionados con el producto.**

La organización debe determinar:

- a) Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las Actividades de entrega y las posteriores a la misma.
- b) Los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido.
- c) Los requisitos legales y reglamentarios aplicables al producto.
- d) Cualquier requisito adicional que la organización considere necesario.

NOTA las actividades posteriores a la entrega incluyen por ejemplo, acciones cubiertas por la garantía, obligaciones contractuales como servicios de mantenimiento, y servicios suplementarios como el reciclaje o la disposición final.

#### **Revisión de los requisitos relacionados con el producto.**

La organización debe revisar los requisitos relacionados con el producto. Esta revisión debe efectuarse antes de que la organización se comprometa a proporcionar un producto al cliente (por ejemplo, envío de ofertas, aceptación de contratos o pedidos, aceptación de cambios en los contratos o pedidos) y debe asegurarse de que:

- a) Están definidos los requisitos del producto.
- b) Están resultas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente.

c) La organización tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos.

Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión y de las acciones originadas por la misma.

Cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de los requisitos, la organización debe confirmar los requisitos del cliente antes de la aceptación.

Cuando se cambien los requisitos del producto, la organización debe asegurarse de que la documentación pertinente sea modificada y de que el personal correspondiente sea consciente de los requisitos modificados.

NOTA En algunas situaciones, tales como las ventas por internet, no resulta práctico efectuar una revisión formal de cada pedido. En su lugar, la revisión puede cubrir la información pertinente del producto, como son los catálogos o el material publicitario.

### **Comunicación con el cliente.**

La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a:

- a) La información sobre el producto
- b) Las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones, y
- c) La retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.

### **Diseño y desarrollo.**

#### **Planificación del diseño y desarrollo.**

La organización debe planificar y controlar el diseño y desarrollo del producto.

Durante la planificación del diseño y desarrollo la organización debe determinar:

- a) Las etapas del diseño y desarrollo.
- b) La revisión, verificación y validación, apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo.

- c) Las responsabilidades y autoridades para el diseño y desarrollo.

La organización debe gestionar las interfaces entre los diferentes grupos involucrados en el diseño y desarrollo para asegurarse de una comunicación eficaz y una clara asignación de responsabilidades.

Los resultados de la planificación deben actualizarse, según sea apropiado, a medida que progresa el diseño y desarrollo.

NOTA La revisión, la verificación y la validación del diseño y desarrollo tienen propósitos diferentes. Pueden llevarse a cabo y registrarse de forma separada o en cualquier combinación que sea adecuada para el producto y para la organización.

### **Elementos de entrada para el diseño y desarrollo.**

Deben determinarse los elementos de entrada relacionados con los requisitos del producto y mantenerse registros. Estos elementos de entrada deben incluir:

- a) Los requisitos funcionales y de desempeño.
- b) Los requisitos legales y reglamentarios aplicables.
- c) La información proveniente de diseños previos similares, cuando sea aplicable.
- d) Cualquier otro requisito esencial para el diseño y desarrollo.

Los elementos de entrada deben revisarse para comprobar que sean adecuados. Los requisitos deben estar completos, sin ambigüedades y no deben ser contradictorios.

### **Resultado del diseño y desarrollo.**

Los resultados del diseño y desarrollo deben proporcionarse de manera adecuada para la verificación respecto a los elementos de entrada para el diseño y desarrollo, y deben aprobarse antes de su liberación.

Los resultados del diseño y desarrollo deben:

- a) Cumplir los requisitos de los elementos de entrada para el diseño y desarrollo.

- b) Proporcionar información apropiada para la compra, la producción y la prestación del servicio.
- c) Contener o hacer referencia a los criterios de aceptación del producto.
- d) Especificar las características del producto que son esenciales para el uso seguro y correcto.

NOTA La información para la producción y la prestación del servicio puede incluir detalles para la preservación del producto.

### **Revisión del diseño y desarrollo.**

En las etapas adecuadas, deben realizarse revisiones sistemáticas del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado para:

- a) Evaluar la capacidad de los resultados de diseño y desarrollo para cumplir los requisitos.
- b) Identificar cualquier problema y proponer las acciones necesarias.

Los participantes en dichas revisiones deben incluir representantes de las funciones relacionadas con la(s) etapa(s) de diseño y desarrollo que está(n) revisando. Deben mantenerse registros de los resultados de las revisiones y de cualquier acción necesaria.

### **Verificación del diseño y desarrollo.**

Se debe realizar la verificación, de acuerdo con lo planificado para asegurarse de que los resultados del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de los elementos de entrada del diseño y desarrollo. Deben mantenerse registros de los resultados de la verificación y de cualquier acción que sean necesaria.

### **Validación del diseño y desarrollo.**

Se debe realizar la validación del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado para asegurarse de que el producto resultante es capaz de satisfacer los requisitos para su

aplicación especificada o uso previsto, cuando sea conocido. Siempre que sea factible, la validación debe completarse antes de la entrega o implementación del producto. Deben mantenerse registros de los resultados de la validación y de cualquier acción que sea necesaria.

### **Control de los cambios del diseño y desarrollo.**

Los cambios del diseño y desarrollo deben identificarse y deben mantenerse registros. Los cambios deben revisarse, verificarse y validarse, según sea apropiado, y aprobarse antes de su implementación. La revisión de los cambios del diseño y desarrollo deben incluir la evaluación del efecto de los cambios en las partes constitutivas y en producto ya entregado. Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión de los cambios y de cualquier acción que sea necesaria.

### **Compras.**

#### **Proceso de compras.**

La organización debe asegurarse de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados. El tipo y el grado del control aplicado al proveedor y al producto adquirido deben depender del impacto del producto adquirido en la posterior realización del producto o sobre el producto final.

La organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización. Deben establecerse los criterios para la selección, la evaluación y la reevaluación. Deben mantenerse los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas.

#### **Información de las compras**

La información de las compras debe describir el producto a comprar, incluyendo, cuando sea apropiado:

- a) Los requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos y equipos.
- b) Los requisitos para la calificación del personal, y
- c) Los requisitos del sistema de gestión de la calidad.

La organización debe asegurarse de la adecuación de los requisitos de compra especificados antes de comunicárselos al proveedor.

### **Verificación de los productos comprados.**

La organización debe establecer e implementar la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que el producto comprado cumple los requisitos de compra especificados.

Cuando la organización o su cliente quieran llevar a cabo la verificación en las instalaciones del proveedor, la organización debe establecer en la información de compra las disposiciones para la verificación pretendida y el método para la liberación del producto.

### **Producción y prestación del servicio.**

#### **Control de la producción y de la prestación del servicio.**

La organización debe planificar y llevar a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas.

Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable:

- a) La disponibilidad de información que describa las características del producto.
- b) La disponibilidad de instrucciones de trabajo, cuando sea necesario
- c) El uso del equipo apropiado.
- d) La disponibilidad y uso de equipos de seguimiento y medición.
- e) La implementación del seguimiento y de la medición.
- f) La implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega del producto.

## **Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio**

La organización debe validar todo proceso de producción y de prestación del servicio cuando los productos resultantes no pueden verificarse mediante seguimiento o medición posteriores y, como consecuencia, las deficiencias aparecen únicamente después de que el producto esté siendo utilizado o se haya prestado el servicio.

La validación debe demostrar la capacidad de estos procesos para alcanzar los resultados planificados.

La organización debe establecer las disposiciones para estos procesos, incluyendo, cuando sea aplicable:

- a) Los criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos.
- b) La aprobación de los equipos y la calificación del personal.
- c) El uso de métodos y procedimientos específicos.
- d) Los requisitos de los registros.
- e) La revalidación.

### **Identificación y trazabilidad.**

Cuando sea apropiado, la organización debe identificar el producto por medios adecuados, a través de toda la realización del producto.

La organización debe identificar el estado del producto con respecto a los requisitos de seguimiento y medición a través de toda la realización del producto.

Cuando la trazabilidad sea un requisito, la organización debe controlar la identificación única del producto y mantener registros.

NOTA En algunos sectores industriales, la gestión de la configuración es un medio para mantener la identificación y la trazabilidad.

### **Propiedad del cliente.**

La organización debe cuidar los bienes que son propiedad del cliente mientras estén bajo el control de la organización o estén siendo utilizados por la misma. La organización debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar los bienes que son propiedad del cliente suministrados para su utilización o incorporación dentro del producto. Si cualquier bien que sea propiedad del cliente se pierde, deteriora o de algún otro modo se considera inadecuado para su uso, la organización debe informar de ello al cliente y mantener registros.

NOTA La propiedad del cliente puede incluir la propiedad intelectual y los datos personales.

### **Preservación del producto**

La organización debe preservar el producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto para mantener la conformidad con los requisitos. Según sea aplicable, la preservación debe incluir la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección. La preservación debe aplicarse también a las partes constitutivas de un producto.

### **Control de los equipos de seguimiento y de medición**

La organización debe determinar el seguimiento y la medición a realizar y los equipos de seguimiento y medición necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados.

La organización debe establecer los procesos para asegurarse de que el seguimiento y medición pueden realizarse y se realizan de una manera coherente con los requisitos de seguimiento y medición.

Cuando sea necesario asegurarse de la validez de los resultados, el equipo de medición debe:



- a) Calibrarse o verificarse, o ambos, a intervalos especificados o antes de su utilización, comparado con patrones de medición trazables o patrones de medición internacionales o nacionales; cuando no existan tales patrones debe registrarse la base utilizada para la calibración o la verificación.
- b) Ajustarse o reajustarse según sea necesario;
- c) Estar identificado para poder determinar su estado de calibración;
- d) Protegerse contra ajustes que pudieran invalidar el resultado de la medición;
- e) Protegerse contra los daños y el deterioro durante la manipulación, el mantenimiento y el almacenamiento.

Además, la organización debe evaluar y registrar la validez de los resultados de las mediciones anteriores cuando se detecte que el equipo no está conforme con los requisitos. La organización debe tomar las acciones apropiadas sobre el equipo y sobre cualquier producto afectado.

Debe confirmarse la capacidad de los programas informáticos para satisfacer su aplicación prevista cuando estos se utilicen en las actividades de seguimiento y medición de los requisitos especificados. Esto debe llevarse a cabo antes de iniciar su utilización y confirmarse de nuevo cuando sea necesario.

NOTA La confirmación de la capacidad del software para satisfacer la aplicación prevista incluiría habitualmente su verificación y gestión de la configuración para mantener la idoneidad para su uso.

## **Medición, análisis y mejora.**

### **Generalidades.**

La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:

- a) Demostrar la conformidad con los requisitos del producto.
- b) Asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad.
- c) Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Esto debe comprender la determinación de los métodos aplicables, incluyendo las técnicas estadísticas. Y el alcance de su utilización.

### **Seguimiento y medición.**

#### **Satisfacción del cliente.**

Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.

NOTA El seguimiento de la percepción del cliente puede incluir la obtención de elementos de entrada de fuentes como las encuestas de satisfacción del cliente, los datos del cliente sobre la calidad del producto entregado, las encuestas de opinión del usuario, el análisis de la pérdida de negocios, las felicitaciones, las garantías utilizadas y los informes de los agentes comerciales.

#### **Auditoría interna.**

La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para determinar si el sistema de gestión de la calidad:

- a) Es conforme con las disposiciones planificadas con los requisitos de esta norma mexicana y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos por la organización, y
- b) Se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.

Se debe plantificar un programa de auditorías tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos las áreas a auditar, así como los resultados de auditorías previas. Se debe definir los criterios de auditoría, el alcance de la misma, su frecuencia y la metodología. La selección de los auditores y la realización de las auditorías deben asegurar la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría. Los auditores no deben auditar su propio trabajo.

Se debe establecer un procedimiento documentado para definir las responsabilidades y los requisitos para planificar y realizar las auditorías, establecer los registros e informar de los resultados.

Deben mantenerse registros de las auditorías y de sus resultados.

La dirección responsable del área que esté siendo auditada debe asegurarse de que se realizan las correcciones y se toman las acciones correctivas necesarias sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas. Las actividades de seguimiento deben incluir la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación.

NOTA Véase la norma NMX-CC-SAA-19011-IMNC para orientación.

### **Seguimiento y medición de los procesos.**

La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad. Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados. Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente.

NOTA Al determinar los métodos adecuados, es aconsejable que la organización considere el tipo y el grado de seguimiento o medición apropiada para cada uno de sus procesos en relación con su impacto sobre la conformidad con los requisitos del producto y sobre la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

### **Seguimiento y medición del producto.**

La organización debe hacer el seguimiento y medir las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo. Esto debe realizarse en las etapas apropiadas del proceso de realización del producto de acuerdo con las disposiciones planificadas. Se debe mantener evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación.

Los registros deben indicar la(s) persona(s) que autoriza(n) la liberación del producto al cliente.

La liberación del producto y la prestación del servicio al cliente al cliente no deben llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, a menos que sean aprobados de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando corresponda, por el cliente.

### **Control del producto no conforme.**

La organización debe asegurarse de que el producto que no sea conforme con los requisitos del producto, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencionados. Se debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles y las responsabilidades y autoridades relacionadas para tratar el producto no conforme.

Cuando sea aplicable, la organización debe tratar los productos no conformes mediante una o más de las siguientes maneras:

- a) Tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada;
- b) Autorizando su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente;
- c) Tomando acciones para impedir su uso o aplicación prevista originalmente;
- d) Tomando acciones apropiadas a los efectos, o efectos potenciales, de la no conformidad cuando se detecta un producto no conforme después de su entrega o cuando ya ha comenzado su uso.

Cuando se corrige un producto no conforme, debe someterse a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos.

Se deben mantener registros de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se haya obtenido.

## **Análisis de datos.**

La organización debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad. Esto debe incluir los datos generados del resultado del seguimiento y medición y de cualesquiera otras fuentes pertinentes.

El análisis de datos debe proporcionar información sobre:

- a) La satisfacción del cliente.
- b) La conformidad con los requisitos del producto.
- c) Las características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas.
- d) Los proveedores.

## **Mejora.**

### **Mejora continua.**

La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.

### **Acción correctiva.**

La organización debe tomar acciones para eliminar las causas de las no conformidades con objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

- a) Revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes).

- b) Determinar las causas de las no conformidades,
- c) Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir.
- d) Determinar e implementar las acciones necesarias.
- e) Registrar los resultados de las acciones tomadas.
- f) Revisar la eficacia de las acciones correctivas tomadas.

### **Acción preventiva.**

La organización debe determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

- a) Determinar las no conformidades potenciales y sus causas,
- b) Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades.
- c) Determinar e implementar las acciones necesarias.
- d) Registrar los resultados de las acciones tomadas.
- e) Revisar la eficacia de las acciones preventivas tomadas.

### **Concordancia con normas internacionales.**

Esta norma concuerda totalmente con la norma internacional ISO 9001:2008, *Qualitymanagementsystems- Requirements*.

### **3.4 Procedimiento de Reclutamiento y Selección en TKM Customer Solutions.**

#### **OBJETIVO**

Describir la metodología para llevar a cabo el reclutamiento y selección del personal que laborará en la Organización.

#### **ALCANCE Y CAMPO DE APLICACIÓN**

Este procedimiento aplica a la Gerencia de Reclutamiento y Selección desde la identificación de necesidades de reclutamiento de nuevo personal, su requisición, la convocatoria de reclutas, la selección de candidatos, hasta su aceptación para la contratación, así como a todo el personal y todas las áreas de la Organización involucradas en el SGC y el SGSI.

#### **REFERENCIAS**

Manual de Gestión de la Calidad, Recursos Humanos.

Manual de Gestión de la Seguridad de la Información.

#### **RESPONSABILIDADES**

La Gerencia de Reclutamiento y Selección es responsable de la emisión, difusión, implantación, actualización, mantenimiento y control del presente procedimiento.

La Subdirección de Recursos Humanos es responsable de verificar y asegurarse de que el mismo sea seguido según se describe.

Todas las áreas o departamentos de la Organización involucradas en el SGC y el SGSI, son responsables de seguir este procedimiento.

## **GENERALIDADES.**

### **Procedimiento General (Proceso de reclutamiento TKMGRS-02)**

1. Las diferentes áreas tienen que solicitar a la gerencia de R y S el personal que requieren, esto se realiza mediante el formato de requisición (TKMGRS-05) (Administrativo y Administrativo Operativo) así como para solicitar el Staff de una nueva campaña, y por medio de correo electrónico para las vacantes operativas, mismas que son reflejadas en el reporte de vacantes y faltas (TKMGRS-07) para su consulta.
2. La Gerencia de R y S recibe el formato de requisición (TKMGRS-05) y/o las solicitudes a través de correo electrónico enviado a la Coordinación Administrativa con copia a la Gerencia de R y S. En el caso del formato de requisición de personal Administrativo y Administrativo Operativo, este, deberá ser llenado de manera completa incluyendo firmas del solicitante y Director o Gerente del área.

Para solicitar personal operativo cada Gerente de Campaña deberá enviar por medio del correo electrónico su solicitud. Esta se recibirá diariamente hasta las 11:00 am, de lo contrario en el reporte de Vacantes y Faltas aparecerán los datos con los números del día anterior basándose en estos la programación para el reclutamiento. El correo deberá contener:

- Campaña.
- No. De Vacantes. (Especificar horarios).
- Ingresos.
- Faltas.
- Movimientos.
- Incapacidades.
- Permisos.
- Vacaciones.



3. Con base a la DGP (TKMGRS-01) se realiza la postulación de las vacantes, mediante los portales de internet, posteo, volanteo, anuncio en periódico y/o intercambio de cartera, haciendo el filtro del personal que se postula apegándonos a la DGP. (TKMGRS-01) para poder tener la captación del candidato.
4. Se procede a citar al candidato o candidatos que cubren el perfil que viene descrito en la DGP. (TKMGRS-01) y en el formato de requisición (TKMGRS-05).
5. Una vez que el candidato se presenta a las instalaciones de TKM en el área de recepción, se le entrega el cuestionario de solicitud de personal (TKMGRS-03) y un formulario médico (TKMSME-02) para su debido llenado, incluyendo firma y autorización de aviso de confidencialidad.
6. Una vez que el candidato llena el cuestionario de solicitud de personal (TKMGRS-03) y el formulario médico (TKMSME-02), el postulante lo entrega en recepción de personal para corroborar datos, siendo éste nuestro primer filtro.
7. Si el candidato pasa el primer filtro, se pasa a entrevista con el asesor de R y S.
8. Siendo los resultados positivos de la entrevista efectuada por el asesor de reclutamiento, se le aplican pruebas psicométricas y/o técnicas para corroborar las habilidades y/o competencias solicitadas en la requisición (TKMGRS-05) y fundamentadas en la DGP. (TKMGRS-01).
9. Nota: en caso de que el candidato no sea viable por entrevista o pruebas psicométricas se concluye el proceso. (La información sensible contenida es su cuestionario de solicitud de personal y formulario médico queda bajo resguardo de la Gerencia de Reclutamiento y Selección y es destruida a los 3 meses).

10. Obteniendo los resultados positivos de las pruebas psicométricas y/o técnicas, el candidato es llevado a una revisión médica, esto con el objetivo de conocer su estado de salud y en caso de emergencia saber de qué manera se tiene que proceder, al término de esta evaluación, en caso de ser personal operativo se procede a la firma de contrato y se le asigna fecha de capacitación mediante el formato (TKMGRS-04).
11. En caso de ser personal administrativo el que se solicite por parte de alguna área, la Gerencia de Reclutamiento y Selección tendrá que enviar una terna a una segunda entrevista con el jefe de área y/o a una tercera entrevista con el subdirector o director del área según el puesto solicitado mediante la requisición (TKMGRS-05), entregando por parte del asesor de reclutamiento la evaluación de entrevista (TKMGRS-08), el CV y el cuestionario de solicitud de personal (TKMGRS-03).
12. Una vez que el jefe de área, subdirector y/o director dan el visto bueno del candidato se solicita a un proveedor externo efectúe un estudio socioeconómico (tiempo de respuesta del proveedor será de 5 días hábiles).

El Estudio Socioeconómico con la información del candidato es entregado a la Gerencia de Relaciones Laborales anexándolo a su File.

13. Al tener el resultado del estudio socioeconómico de forma positiva, se cita al candidato para la firma del contrato, y se le asigna fecha de inducción a la empresa mediante el formato (TKMGRS-04).

#### **Puntos Generales de Consideración:**

Para llevar a cabo la elaboración o revisión y ajuste de las Descripciones de Puesto, la Gerencia de Reclutamiento y Selección se apoya de las diferentes áreas involucradas en el SGC y el SGSI que constituyen la Organización. La revisión de las mismas debe realizarse por lo menos una vez al año. La creación de nuevas descripciones depende

de las necesidades de las áreas y/o de la identificación de nuevas funciones.

El Encargado de la Gerencia de Reclutamiento y Selección debe dotar a la Organización de capital humano con las competencias necesarias, para lograr los objetivos de la misma; este proceso comprende dos etapas medulares:

1. El Reclutamiento de Personal.
2. La Selección de Personal.

### **Reclutamiento de Personal**

La cobertura de un puesto vacante se produce en atención a las demandas de las diferentes áreas que integran la organización; para el caso de las vacantes operativas el Asesor de Reclutamiento y Selección tienen 5 días hábiles como tiempo límite para la presentación del candidato, contados a partir de la fecha de recepción del correo electrónico (considerando un horario de 9 a 11 horas); para administrativos el periodo es de 8 días hábiles, con las mismas consideraciones que las requisiciones sobre personal operativo, y 5 días hábiles para la espera del resultado del Estudio Socioeconómico con base en lo anterior las requisiciones para los indicadores se presentarán con 15 días de desfase y se reportarán al mes siguiente inmediato debido al proceso realizado.

En caso de que la terna presentada cubra con el perfil requerido y aun así no sea aceptada por el área solicitante se cancela la requisición actual y se elabora una con nueva fecha apegándonos al procedimiento descrito en el párrafo anterior.

### **Modalidades de Reclutamiento**

El Reclutamiento se debe realizar mediante cuatro modalidades: Personal en cartera, Invitación Directa, Convocatoria, Servicio Social o Prácticas Profesionales.

- a) **Personal en Cartera:** personal que ha sido convocado con anterioridad, que reúne y comprueba el perfil de la vacante y está debidamente evaluado para cubrir el puesto.
- b) **Invitación Directa:** Se invita directamente a personas de probada experiencia y/o formación profesional, técnica, administrativa o auxiliar, con libre nombramiento autorizado por la Alta Dirección, a través del Director General.
- c) **Convocatoria:** Personal que atiende la convocatoria, de probada formación profesional, técnica, administrativa o auxiliar y que cubre el perfil de la vacante.
- d) **Servicio Social ó Prácticas Profesionales:** Esta dirigido exclusivamente para estudiantes de educación superior que cursen o hayan terminado el 6° semestre de nivel superior con el 60% de créditos de acuerdo al plan de estudios de su institución académica.

### **Identificación de Habilidades y Actitudes**

Todas las áreas colaboran con la Gerencia de Reclutamiento y Selección en la evaluación del personal del Servicio Social y Prácticas Profesionales a través de **“DGP”** (formato **TKMGRS-01**), el cual mide conceptos como solución de problemas y toma de decisiones, trabajo en equipo, creatividad, iniciativa y servicio al cliente; sobre los resultados arrojados se tomarán en cuenta al personal de Servicio Social y Prácticas profesionales para cubrir la apertura de vacantes.

### **Selección de Personal**

La selección de personal y consecuentemente su ingreso a la Organización, se debe realizar cuidando las exigencias y perfiles de cada puesto, enfatizando la formación profesional, capacidad, aptitud, antecedentes laborales y resultados de la evaluación de Identificación de Habilidades y Actitudes, previo cumplimiento de la fase de Reclutamiento establecido en los puntos anteriores. La selección tiene las siguientes fases:

- a) El recluta llena la Solicitud de Empleo que se le proporciona en recepción. En caso de personal administrativo, el recluta deberá anexar su CV.
- b) Entrevista: Se deberá realizar una entrevista previa para obtener información personal, profesional y experiencia probada en el área del Perfil Requerido.
- c) Evaluación: En el proceso de Selección de Personal es realizada la comparación de la **“Descripción de Puesto”** (formato **TKMGRS-01**), con su respectivo Curriculum, solo en vacantes administrativas, considerando la capacidad del mismo, para lograr los resultados específicos y continuos, a través de la capacidad técnica y de sus cualidades personales. El resultado de cada una de éstas partes tendrá carácter público, debiéndose informar a los aspirantes o a quien lo solicite.
- d) La evaluación curricular será realizada por Asesores de Reclutamiento, Gerente de Reclutamiento y Subdirector de Recursos Humanos, según sea el caso, determinando en ésta el grado de cumplimiento del Perfil del Puesto. Estos datos se registran de forma electrónica o manual en la **“Evaluación de la Entrevista”** (formato **TKMGRS-08**).
- e) Aplicación de Exámenes: Para determinar el cumplimiento de los requisitos del puesto por el aspirante, se debe aplicar los siguientes exámenes:

Entre las pruebas, se pueden considerar para todos los casos las siguientes:

1. Prueba de Ortografía y Redacción.
2. Pruebas de Inteligencia.
3. Adaptabilidad al Puesto.
4. Prueba de Comprensión.
5. Evaluación teórico-práctica.

6. Gestión de Grupos.
7. “Roll Play”.
8. Laterabilidad.

- Conocimientos: La Gerencia de Reclutamiento y Selección canaliza al candidato con el solicitante, quien a su vez realiza los exámenes de conocimientos que considere necesarios, de forma escrita o verbal.

Seleccionado el personal, se entrega el contrato al candidato óptimo para su firma, solicitándole también, entregue su documentación a la Gerencia de Relaciones Laborales, la cual incluye:

Documentos en copia (una copia)

- ✓ Acta de nacimiento.
- ✓ Comprobante de último grado de estudios.
- ✓ C.U.R.P.
- ✓ Dos cartas de recomendación con fecha máxima de expedición del mes inmediato anterior.
- ✓ Comprobante de domicilio actual (agua, predio, luz, teléfono, etc.).
- ✓ Credencial de elector.
- ✓ Número de Seguro Social.

### **Incumplimiento de Requisitos de Contratación.**

Cuando se detecta que el personal de nuevo ingreso, durante la operación, no cumple con los requisitos establecidos en la Requisición de Personal, Contrato de Trabajo y/o Descripción de Puesto, se informa de inmediato a la Gerencia de Reclutamiento y Selección, quien lo identifica mediante su expediente.

Reclutamiento y Selección debe realizar un análisis del Recurso Humano, identificado y determinando las acciones a seguir:

- Poner al recurso a disposición de las diferentes áreas, a fin de reubicarlo de acuerdo a su perfil. En este caso se debe tomar en cuenta que solo se dará una segunda oportunidad al recurso.

- Despedir al recurso y darlo de baja de los sistemas bajo una nota de recurso inadecuado para la Organización.
- Capacitar al recurso, ver Procedimiento de Capacitación (PC-09-02)

### **Promoción de Personal mediante MAP's.**

En caso de que exista alguna promoción o movimiento de puesto y/o salarial, el área solicitante tiene que entregar debidamente lleno el formato correspondiente MAP (TKMGRS-06) a la Gerencia de Reclutamiento y Selección.

Los días establecidos de entrega de los mismos son, en el periodo del 9 al 23 y del 24 al 8 de cada mes, estos formatos son capturados en Excel y son enviados a la Subdirección de Administración y Finanzas.

La información contenida en los MAP's queda bajo resguardo de la Gerencia de Reclutamiento y Selección (copia) y de la Gerencia de Relaciones Laborales en original.

### **Antecedentes**

Para la contratación de personal de las áreas de T.I. y tomando como base el S.G.S.I. en el inciso A 8.1.1, se realiza de manera minuciosa la evaluación de los antecedentes personales y laborales de los candidatos a través de Estudios Socioeconómicos.

### **Encuesta de Percepción de Personal de Primer Ingreso**

Una vez que se incorpora el personal y pasando 5 días en el puesto seleccionado, se le tiene que aplicar una encuesta de percepción de personal de primer ingreso (TKMDGR-09), esto con la finalidad de poder detectar áreas de mejora en la organización. En el caso de encontrar alguna inconformidad por parte del empleado en esta encuesta, la Coordinación Administrativa procede a entrevistar personalmente a la persona para conocer cuál es la inconformidad, una vez aclarada el Coordinador envía los resultados tanto a la Gerencia de Reclutamiento y Selección así como a la Subdirección de Recursos Humanos para dar seguimiento.

La información se le entregara a la subdirección de Recursos Humanos para dar seguimiento a las sugerencias de cada nuevo elemento.

## **Término de Campaña**

Cuando una campaña llegue a su fin, para efectos del indicador de rotación de personal, no se tomará en cuenta el no. de bajas.

## **DIFUSIÓN**

- Dirección General
- Subdirección Comercial
- Coordinación de Soporte Técnico
- Subdirección Administración y Finanzas
- Jefatura de Seguridad
- Gerencia de Operaciones 1
- Gerencia de Kalidad
- Gerencia de RyS
- Servicio Médico
- Coordinación de Calidad
- Subdirección Tecnología
- Coordinación de Telecomunicación
- Gerencia de Recursos Materiales y Mantenimiento
- Dirección Operaciones
- Gerencia de Operaciones 2
- Coordinación de Grabaciones
- Gerencia de Capacitación
- Coordinación de Infraestructura
- Dirección Comercial y Tecnología
- Coordinación de Base de Datos y Help Desk
- Dirección Administración y Finanzas
- Gerencia de Finanzas
- Subdirección Operaciones
- Gerencia de Operaciones 3
- Subdirección Recursos Humanos
- Gerencia de Relaciones Laborales

## **ANEXOS**

No Aplica.

## **REGISTROS DE CALIDAD**

DGP's

TKMGRS-01



Proceso de reclutamiento	TKMGRS-02
Cuestionario de selección de personal	TKMGRS-03
Pase de capacitación	TKMGRS-04
Formato de requisición	TKMGRS-05
Formato de MAP's	TKMGRS-06
Reporte de vacantes y faltas	TKMGRS-07
Evaluación de la entrevista (Administrativos)	TKMGRS-08
Encuesta de percepción de personal de primer ingreso	TKMGRS-09

### TABLA DE REVISIONES

<b>Título:</b>	Reclutamiento y Selección
<b>Código:</b>	PC-09-01
<b>Revisión:</b>	02
<b>Cambio /Descripción:</b>	Alta
<b>Fecha de Elaboración:</b>	01 de Agosto del 2013
<b>Fecha de Actualización:</b>	18 de febrero de 2014

### AUTORIZACIÓN

<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ Y AUTORIZÓ</b>
<b>DAVID OCHOA</b> <b>GERENTE DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN</b>	<b>ILEANA RAMOS RODRÍGUEZ</b> <b>SUBDIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS</b>
Nombre y Cargo	Nombre y Cargo

### 3.5 Formatos



<b>DENOMINACION DEL PUESTO:</b>	
<b>OBJETIVO</b>	<p>Consiste en una explicación del conjunto de actividades generales que el trabajador realiza. Debe indicar el “para qué” existe el puesto en cuestión.</p> <p>EJEMPLO PARA JEFE DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN: Asegurarse de que las áreas cuenten con el personal óptimo para el cumplimiento de sus funciones y el logro de sus objetivos.</p>
<b>RESPONSABILIDADES</b>	<p>Responsabilidades: es el conjunto de obligaciones que el ocupante del puesto debe cumplir y/o ver que se cumplan.</p> <p>EJEMPLO PARA EL JEFE DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN: Asegurarse de que el personal reclutado cumpla los requisitos de la descripción de puesto o perfil a cubrir.</p>
<b>ACTIVIDADES</b>	<p>Actividad: es el conjunto de tareas o funciones que deben programarse, realizarse, verificarse y evaluarse.</p> <p>EJEMPLO PARA EL ÁREA DE RECLUTAMIENTO: Bajar cartera y filtrarla de acuerdo al perfil solicitado.</p>
<b>FACULTADES</b>	<p>Autoridad y/o poder que se tiene para avalar, autorizar, realizar o solicitar algo.</p> <p>EJEMPLO PARA EL JEFE DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN: Avalar o no la contratación del candidato.</p>
<b>REPORTA A:</b>	Nombre del puesto del Jefe directo.
<b>SUPERVISA A:</b>	Nombre (s) del puesto (s) que supervisa
<b>CONTACTOS EXTERNOS:</b>	Nombre de los puestos con los que tendrá contacto.
<b>CONTACTOS INTERNOS:</b>	Nombre de los puestos con los que tendrá contacto.
<b>ÁREA A LA QUE PERTENECE</b>	Nombre del área o tipo de área donde se requiere el puesto.
<b>NÚMERO DE PLAZAS</b>	No. De personas en el puesto.

<b>DATOS GENERALES</b>	
<b>ESCOLARIDAD:</b>	Es el nivel de estudios que debe tener la persona para la obtención del puesto y debe ser congruente con el salario y la experiencia requerida.
<b>EDAD:</b>	Es el rango en el cual debe estar la persona que vaya a ocupar el puesto. Incluye un mínimo y un máximo y debe ser congruente con los años de experiencia, escolaridad y cursos o especializaciones que se requieran para el mismo.
<b>SEXO:</b>	Deberá definirse principalmente en función del tipo de actividades que se van a realizar.
<b>ESTADO CIVIL:</b>	Deberá definirse de acuerdo al nivel de responsabilidad, edad y funciones propias del puesto.
<b>EXPERIENCIA NECESARIA:</b>	Debe incluir el tiempo que dicha persona debe haber ocupado un puesto similar y las funciones principales que debe haber Realizado.
<b>CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS</b>	Es el conjunto de experiencias y facultades intelectuales adquiridas a través de los años, requeridas para el puesto.
<b>PRUEBAS PSICOMÉTRICAS</b>	De acuerdo al puesto se le aplicará una batería de pruebas al candidato; Esto lo determinará el área de Reclutamiento y Selección.
<b>OTROS REQUISITOS</b>	Deberán incluirse aspectos que no sean considerables en los rubros anteriores, tales como excelente presentación, disponibilidad de horario, tener carro propio etc.
<b>SUELDO :</b>	Remuneración económica que percibirá la persona por el trabajo realizado.
<b>HORARIO:</b>	Horario establecido para cumplir su jornada laboral.
<b>LISTA DE COMPETENCIAS:</b>	Es el conjunto de aptitudes y habilidades que debe poseer el candidato a contratarse. De acuerdo al puesto se le dará un nivel de cumplimiento.

## CUESTIONARIO DE SELECCION DE PERSONAL

Fecha: \_\_\_\_\_

Fuente: \_\_\_\_\_

Puesto Solicitado: \_\_\_\_\_

Aceptado                      Rechazado                      Motivos: \_\_\_\_\_

Fecha de Capacitación: \_\_\_\_\_      Capacitó: \_\_\_\_\_

Instrucciones: Favor de llenar con letra clara, legible sin dejar espacios en blanco.

### Datos Personales.

Nombre Completo: \_\_\_\_\_  
(Como aparece en tu acta de nacimiento)

Edad: \_\_\_\_\_ Lugar de Nacimiento \_\_\_\_\_ Fecha de Nacimiento: \_\_\_\_\_

Estado Civil: \_\_\_\_\_ Correo Electrónico: \_\_\_\_\_ @ \_\_\_\_\_

Personas que dependen de usted: \_\_\_\_\_

Domicilio: \_\_\_\_\_  
Calle y Núm.                      Colonia y C.P.                      Delegación o Municipio

Teléfono: \_\_\_\_\_ Cel.: \_\_\_\_\_ Tel. Recados: \_\_\_\_\_

CURP: \_\_\_\_\_ RFC: \_\_\_\_\_ No. De Seguro Social: \_\_\_\_\_

Sueldo Deseado: \_\_\_\_\_

¿Ha Trabajado para TKM?      Si       No

Tiempo de recorrido para llegar a TKM \_\_\_\_\_

Tiene Disponibilidad para laborar:      TC       TM       TV

Tiene disponibilidad para laborar los sábados:      Si       No

¿Tiene planes de continuar estudiando en menos de un año?      Si       No

#### PARA USO EXCLUSIVO DE RECURSOS HUMANNOS

Recepción		
Nombre:	_____	
SRR	NRR	_____
Perfil	F.E.G.	Cartera
Edad	Imagen	Dicción.
Horario	S.I.N.	
Actitud	A.B.O.	

Reclutamiento		
Nombre:	_____	
SRR	NRR	_____
Perfil.	F.E.G.	Cartera
Edad.	Imagen.	Dicción.
Horario.	S.I.N.	Sueldo.
Actitud.	A.B.O.	Distancia.
IMSS.	Entrevista.	Pruebas Psicométricas.
N.P.R	Sin interés.	



**Datos Familiares.**

Nombre del Padre \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_ Ocupación \_\_\_\_\_

Nombre de la Madre \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_ Ocupación \_\_\_\_\_

Tiene Hermanos Si. No.

Nombre de Hermanos	Edad	Ocupación
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Nombre del Cónyuge	Edad	Ocupación
_____	_____	_____

¿Tiene Hijos? Si No Edad \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_

**Escolaridad**

Último Grado de Estudios: \_\_\_\_\_

Nombre de la Institución \_\_\_\_\_

Inicio \_\_\_\_\_ Fin \_\_\_\_\_ Certificado y/o Título Si  No

¿Estudia Actualmente? Si  No  ¿En Dónde? \_\_\_\_\_ Horario \_\_\_\_\_

Manejo de Office Word \_\_\_\_\_ % Excel \_\_\_\_\_ % Otros \_\_\_\_\_

Idiomas % \_\_\_\_\_

DATOS	ÚLTIMO	ANTERIOR
Nombre de la Compañía		
Teléfono de referencia		
Nombre de su jefe		
Fecha de ingreso		
Fecha de salida		
Puesto		
Funciones		
Sueldo base		
Prestaciones		
Bonos ó Comisiones		
Motivo de separación		



REFERENCIAS PERSONALES ( NO FAMILIARES )					
Nombre	Relación	Ocupación	Tiempo de conocerlo	Empresa	Teléfono

## OTROS

¿Ha estado afianzado? Si  No  ¿Ha estado sindicalizado? Si  No

En caso de emergencia avisar a: \_\_\_\_\_

Parentesco: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

Declaro bajo protesta de decir la verdad, que todos los datos contenidos en esta solicitud son veraces y me doy por enterado que cualquier omisión o falsedad, ya sea intencional o no, es motivo para dar por terminado mi proceso de selección o incluso causar mi baja de la empresa ya estando laborando.

### **Aviso de privacidad**

Con fundamento en la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares, en especial a su Art. 16, ponemos a su disposición y declaración el aviso de referencia.

- I. Nombre y Domicilio del responsable que los recaba: TKM CustomerSolutions, S.A. de C.V. sitio en Amores #321, Colonia Del Valle, delegación Benito Juárez.
- II. Finalidad del tratamiento. Integración de base de datos, revisión y consulta con terceros y autoridades para cotejo de veracidad, viabilidad y certeza en la información declarada por el titular de forma escrita, verbal y/o electrónica.
- III.  Estoy de acuerdo con el uso y autorizo el tratamiento de mi información, con base en la finalidad estipulada en el presente.  
 No estoy de acuerdo con el uso y no autorizo el tratamiento de mi información, con base en la finalidad estipulada en el presente.
- IV. Para el ejercicio de lo estipulado en el Art. 28 de la Ley objeto del presente, será mediante escrito simple ante el responsable.
- V. Para que surta efectos al titular; todo cambio y modificación al presente aviso deberá ser notificado a este mediante correo electrónico o por escrito.

### **Dudas y Comentarios sobre nuestros Procesos de Privacidad y Confidencialidad.**

Si usted considera que su derecho de protección de datos personales ha sido lesionado por alguna conducta de nuestros empleados o de nuestras actuaciones o respuestas, presume que en el tratamiento de sus datos personales existe alguna violación a las disposiciones previstas en la Ley Federal de Datos Personales en Posesión de los Particulares, le pedimos nos haga saber su inquietud al correo de [privacidad@tkm.com.mx](mailto:privacidad@tkm.com.mx), para que un ejecutivo de TKM se ponga en contacto con usted y trate de subsanar la falla motivo de su queja. Le rogamos incluir un número de teléfono o correo electrónico para que podamos contactarlo. Así mismo, también podrá interponer la queja o denuncia correspondiente ante el IFAI. Para más información por favor visite [www.ifai.org.mx](http://www.ifai.org.mx).

### **TKM CUSTOMER SOLUTIONS, S.A. DE C.V.**

Av. Amores 321, Col. Del Valle Centro 03100, México, D.F. Teléfono de contacto: +52 (55) 5062 5464

### **Identidad del titular.**

Nombre:

Fecha:

\_\_\_\_\_

Firma



## PASE DE CAPACITACIÓN ET'S

Nº 0863

Asesor:

Fecha de Entrevista:

NOMBRE COMPLETO:

Campaña Asignada:

**Presentar  
3 COPIAS de  
la siguiente  
documentación  
el primer día de la  
capacitación**

No. de IMSS o Pre-afiliación	
CURP	
Acta de Nacimiento	
Identificación Oficial	
Comprobante de Domicilio	
Comprobante de Estudios	
2 Cartas de Recomendación	

Día de inicio de capacitación	
FECHA	HORA
( ) TC	( ) TM ( ) TV

**TRAER TRES COPIAS  
POR DOCUMENTO**

Dirección: Amores No. 321, Col. del Valle, 03100, Méx. D.F. entre Luz Saviñon y Romero de Terreros Tels: 5062 5745 / 50625747  
5062 5800

NOTA: Recuerda traer tu documentación completa. **\*Indispensable presentar identificación con fotografía para ingresar a la empresa.**



**REQUISICIÓN DE PERSONAL  
ADMINISTRATIVO**

Fecha:

No. De posiciones:

Puesto solicitado: \_\_\_\_\_ Horario: \_\_\_\_\_

Prestaciones: \_\_\_\_\_ Sueldo Asignado: \$ \_\_\_\_\_

Bonos: SI NO Bono Mensual: \_\_\_\_\_

Nombre de la persona que entrevistara: \_\_\_\_\_

Días y horarios disponibles: \_\_\_\_\_

Puesto vacante por:

De tipo:

Nueva Creación

Permanente

Reemplazo

Eventual

Incr  mento de personas en el área

Nombre y puesto de quien solicita:

\_\_\_\_\_

**PERFIL**

Rango de edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

Escolaridad:

\_\_\_\_\_

Paquetería:

\_\_\_\_\_

Experiencia:

\_\_\_\_\_

Habilidades:

\_\_\_\_\_

Otros:

\_\_\_\_\_

**ESPECIFICAR FUNCIONES:**

Firma de quien solicita:

Firma del Director del Área:

Firma de Gerente de RS:





Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_ Campaña y centro: \_\_\_\_\_

Puesto Actual: \_\_\_\_\_ Vacante a ocupar: \_\_\_\_\_

Horario Anterior: \_\_\_\_\_ Horario Cambio: \_\_\_\_\_

Campaña y centro Nuevo: NA

Cambio Salario: SI NO \$: \_\_\_\_\_ Antigüedad: \_\_\_\_\_

Ultimo incremento de salario (DD/MM/AA): \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Autorización Dirección y/o subdirección



**Exclusivo Departamento RH**

Psicometría

- Recomendable*
- Recomendable con reserva
- No recomendable

Reemplazo

Nombre de a quien sustituye \_\_\_\_\_

**Autorización Reclutamiento y Selección**



**Autorización Administración y Finanzas**

- PROMOCION {
- Aumento de sueldo
  - Vacante
  - Nueva creación



**Exclusivo Departamento de Nomina**

Fecha aplicación \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ Sueldo Anterior \_\_\_\_\_ Sueldo a aplicar \_\_\_\_\_

**Autorización Nomina      FORMATO DE MAPS      Observaciones**

## Formato de solicitud para vacantes operativas.

3.10.2013:07 (solo lectura) [Modo de compatibilidad] - Excel

David Sotomayor Rocha

Documento: Reporte de Vacantes e Indicadores Enero 2014

Compañía: **TKM**  
Responsable: **Willy Operaciones**

Periodo: **Enero 2014**  
Centro: **Totol**

Reporte Diario de Personal

Centro	Compañía	Turno	VACANTES EXISTENTES				INGRESOS, SALIDA, MOVIMIENTOS Y DESERCIÓN					INDICADORES							
			Plena	Parcial	Capataz	Vacantes	Ingresos	Salida	Desercción	Próximo	Movimiento	Tarifa	Plena	Faltas	%	Incap.	Exceso	Previsión	new
Par 6	INDUSIA INTEGRAL	Ma	0	0	0	-0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Par 6	HEMTEL	Ma	0	0	0	-3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Par 3	ABBOTT MIT	Ma	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Par 3	TEAN ANTIVIRUS	Ma	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
BT	INFORMIT BARRANCA M	Ma	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Par 6	INFORMIT CREDITO	Qu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Par 6	INFORMIT CREDITO	Qu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26

1 1 12 ENERO

USO

Inicio

10:07 p.m. 01/08/2014



## EVALUACIÓN DE LA ENTREVISTA.

FECHA:

### DATOS DEL ASPIRANTE.

NOMBRE:

SEXO:

EDAD:

ESTADO CIVIL:

PUESTO AL QUE APLICA:

ESCOLARIDAD:

### PRUEBAS REALIZADAS.

ENTREVISTA PROFUNDA: (SI) (NO)

ENTREVISTA POR COMPETENCIAS: (SI) (NO)

PRUEBAS PSICOMÉTRICAS:

### RELACIÓN ENTRE LOS REQUISITOS DEL PUESTO Y DEL PERFIL DEL ASPIRANTE.

REQUISITOS DEL PUESTO	VALORES %	% OBTENIDO*
EDAD	5%	%
SEXO	5%	%
ESCOLARIDAD	10%	%
EXPERIENCIA	35%	%
PRUEBAS PSICOMÉTRICAS	25%	%

**TOTAL OBTENIDO %**

**\*La puntuación máxima que podrá alcanzar el candidato en R.H. será del 80%**



## RESUMEN DE RESULTADOS DE PRUEBAS PSICOMÉTRICAS

POR LO ANTERIOR EL ENTREVISTADO ES:

- A) RECOMENDABLE ( )
- B) RECOMENDABLE CON RESERVAS ( )
- C) NO RECOMENDABLE ( )

Nombre y firma del entrevistador.

EVALUACIÓN DEL JEFE DIRECTO.  
COMENTARIOS:



## Encuesta de percepción de personal de nuevo ingreso.

A continuación encontrarás una serie de preguntas donde se busca identificar tu nivel de satisfacción frente al proceso de inducción al puesto de trabajo en TKM. Esta encuesta requiere sólo 5 minutos de tu tiempo; muchas gracias por tu colaboración ya que tu opinión es de gran importancia para mejorar la calidad de nuestro proceso.

Nombre Completo: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Área: \_\_\_\_\_ Jefe Inmediato: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

### Por favor responde según tu criterio.

1.- ¿Consideras que la información que se te brindó respecto a tu cargo fue clara?

A) Totalmente de acuerdo      B) De acuerdo      C) En desacuerdo

2.- ¿La indicación de donde desarrollarás tus funciones fue la adecuada?

A) Totalmente de acuerdo      B) De acuerdo      C) En desacuerdo

3.- ¿La descripción de tus funciones y actividades fue clara?

A) Totalmente de acuerdo      B) De acuerdo      C) En desacuerdo

4.- ¿Se te entregaron las herramientas necesarias para el desarrollo de tus funciones?

A) Totalmente de acuerdo      B) De acuerdo      C) En desacuerdo

5.- ¿Tu Jefe te presentó con tus compañeros de trabajo?

A) SI      B) NO

6.- ¿La bienvenida que te dieron tus compañeros de trabajo fue agradable?

A) Totalmente de acuerdo      B) De acuerdo      C) En desacuerdo

7.- ¿Fue satisfactorio para ti conocer el entorno y a las personas con las cuales vas a laborar?

A) Totalmente de acuerdo      B) De acuerdo      C) En desacuerdo  
8.- ¿Entiendo claramente lo que mi Jefe espera de mí en el trabajo que desempeño?

A) Totalmente de acuerdo      B) De acuerdo      C) En desacuerdo

9.- ¿La indicación del horario que vas a cumplir fue completa?

A) Totalmente de acuerdo      B) De acuerdo      C) En desacuerdo

10.- ¿Las condiciones de tu puesto de trabajo son las adecuadas?

A) Totalmente de acuerdo      B) De acuerdo      C) En desacuerdo

11.- ¿Ha sido fácil para ti adaptarte a tu nuevo puesto de trabajo?

A) Totalmente de acuerdo      B) De acuerdo      C) En desacuerdo

Justifica tu respuesta:

R: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

12.- ¿Cuál es tu percepción del ambiente laboral en TKM?

R: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## Ejemplo de minuta para Acción Correctiva

REALIZADA EN	Calle Amores #321 Piso 8		FECHA	24/04/14	FOLIO	0001
NÚM.	NOMBRE DEL INTEGRANTE	PUESTO	ÁREA	FIRMA		
1	Juan Antonio González	Director de Operaciones	DOP			
2	Ileana Ramos	Subdirectora de Recursos Humanos	SRH			
3	Alfredo Flores	Subdirector de Operaciones	SOP			
4	Ricardo Cedillo	Gerente de Relaciones Laborales	GRL			
5	David Ochoa	Gerente de Reclutamiento y Selección	GRS			
<b>AGENDA</b>						
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Presentación de resultados de las encuestas de salidas.</b></li> <li>2. <b>Análisis de resultados.</b></li> <li>3. <b>Acciones a tomar.</b></li> </ol>						
NÚM.	COMPROMISO	RESPONSABLE	FECHA COMPROMISO	VERIFICADO POR	FECHA DE VERIFICACIÓN	% AVANCE
1	Capacitar a los Supervisores y Consultores (Titans e Inbursa) en un curso de "Liderazgo y Empatía, este tendrá una duración de 2 sábados.	Valentina Gisholt	Por acordar			

2	La Dirección y Subdirección de Operaciones darán seguimiento al comportamiento de los supervisores y consultores en los tres meses subsecuentes a que se haya otorgado el curso y se comparará con los resultados que la Gerencia de Relaciones Laborales presente mes con mes.	Juan Antonio González y Alfredo Flores.	31 de Agosto de 2014.			
3	La Gerencia de Relaciones Laborales presentará los resultados mensuales de las encuestas de salida a la Dirección y Subdirección de Operaciones y a la Subdirección de RRHH los días 6 ó 7 de cada mes para revisar los avances y o en su defecto revisar las posibles nuevas quejas, inconformidades o sugerencias y tomar las medidas necesarias.	Ricardo Cedillo.	7/Mayo/14			
<b>ACUERDOS</b>						
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitar a los Supervisores y Consultores (Titans e Inbursa) en un curso de "Liderazgo y Empatía".</li> <li>2. La Dirección y Subdirección de Operaciones darán seguimiento al comportamiento de los supervisores y consultores en los tres meses subsecuentes a que se haya otorgado el curso.</li> <li>3. La Gerencia de Relaciones Laborales presentará los resultados mensuales de las encuestas de salida a la Dirección y Subdirección de Operaciones y a la Subdirección de RRHH los días 6 ó 7 de cada mes.</li> </ol>						
<b>COMENTARIOS / OBSERVACIONES</b>						
David Ochoa			Gerente de Reclutamiento y Selección.			
<b>ELABORÓ</b>			<b>CARGO</b>			



## Conclusiones

Considerar que la comunicación consiste en transferir información y que ésta a su vez sea comprendida entre las partes (emisor y receptor), la comunicación puede ser considerada como un proceso personal que implica la transferencia de información y también se asocia con el comportamiento. La comunicación es algo que hacen las personas. Para que la comunicación exista, son las personas las que tienen que llevar a cabo un cierto tipo de acción. La comunicación tiene que ver, en su totalidad, con las relaciones entre individuos.

Con base en lo anterior podemos decir que la comunicación es un fenómeno natural que se da en las organizaciones, sea cualquiera su tipo y tamaño, de esta manera podemos decir que la comunicación es el proceso social más importante, y que sin ella no habría sociedad.

Hoy más que nunca debemos ver a la comunicación y más todavía a la comunicación organizacional como un elemento esencial en las organizaciones, es indispensable el crecimiento consiente de este departamento para el logro de objetivos planteados por los directivos de las organizaciones, mientras la comunicación organizacional no tenga este peso y desafortunadamente en la actualidad son pocas las organizaciones que consideran a la comunicación organizacional como un todo, en su lugar es sólo un departamento que da comunicados, que envía correos y que cambia cada 15 días el pizarrón de avisos.

Sin embargo si coincidimos que la comunicación es la base para cualquier relación y las organizaciones están en gran medida basadas en estas relaciones debemos pugnar porque cada día se le dé la importancia necesaria.

La comunicación debe ser una responsabilidad compartida y darle la importancia que esto significa, dentro de las organizaciones cada uno de nosotros tenemos un papel y es desde ahí que la información que manejamos es de suma importancia, debemos

saber que decir y cómo hacerlo para poder llegar a nuestros públicos, sean estos internos o externos, para esto debemos desarrollar las habilidades necesarias para poder generar en el otro las actitudes que deseamos.

La Gestión de talento ha comenzado a abrirse brecha, esto cambia el panorama del trabajador tradicional quien únicamente asiste a su trabajo a realizar sus actividades, recibir un pago y retirarse, esto hoy en día es diferente, las personas interactúan entre sí, tienen problemas y deben resolverlos, ahora son considerados como talentos, que tienen competencias, las cuales, les permiten desarrollar su trabajo con éxito, ser innovadores y competitivos en un mercado voraz.

Las organizaciones deben ver en las personas a activos inteligentes y capaces a diferencia de otros recursos, y al referirme a activos inteligentes quisiera descartar el medir a las personas en un proceso de selección por la inversión que el candidato hizo en sus estudios o por la “calidad” de universidad de la que viene, se debe medir a las personas por:

La Innovación que puedan producir dentro de la organización, por la precisión, análisis y atención a los detalles, por la orientación a resultados que puedan generar para alcanzar los objetivos planteados por la organización, personas que de acuerdo a su puesto puedan tomar decisiones, que estén orientados a brindar un servicio eficiente a los demás departamentos, organizados y compenetrados para trabajar con diferentes equipos de trabajo con el mejor resultado siendo siempre competitivos.

Desde mi punto de vista se debe apoyar al desarrollo de competencias y habilidades de las personas que integran una organización y encontrar formas de emplear el conocimiento que ya tienen. Los empleados a menudo tienen habilidades que son subutilizadas.

Del punto anterior desprendo que es indispensable para el área de reclutamiento y selección dotar de personal altamente capacitado para el desarrollo de sus funciones en la organización, pero escoger al “mejor” candidato o “idóneo” no necesariamente

tiene que ser el mejor , si no que tenemos que pensar cuál es el que mejor se adapta a las necesidades de la organización, cuál es el que comparte los valores de la organización y cuál podemos casar con la visión ya que seguramente tendrá mayores posibilidades de tener éxito que un candidato que concuerde con las políticas y procedimientos establecidos por la organización.

Por lo anterior es de suma importancia y es parte fundamental que en el proceso de atracción de talento, la gente que se especializa en este identifique las competencias más adecuadas a cada uno de los puestos y saber que tan desarrolladas están encada uno de los candidatos a la vacante, ya que a través de esta identificación podrán determinar al “mejor “candidato, así como identificar cuáles están en desarrollo y en conjunto con el área de capacitación desarrollarlas.

El modelo de reclutamiento en l empresa TKM Customer Solutions y gracias a la incorporación de la norma ISO 9001-2008 ha generado en el personal administrativo una rotación mínima, si bien es cierto que por sí solo lo podemos ver únicamente como un proceso, pero que al involucrar a todos los departamentos actualmente ha tenido un efecto positivo y es muy simple poner las cosas “claras” esto es cada una de las parte sabe lo que tiene que hacer y como lo debe hacer y cómo es cada quien medido.

En el caso específico de reclutamiento mes a mes se revisan los indicadores establecidos para este proceso, pero lo importante es que mensualmente se revisan cuáles son las acciones ya sea para prevenir o para corregir, esto ha impactado directamente en propuestas para retener al personal, y con base en esto reducir costos de atracción y capacitación.

## Fuentes de consulta

Agustín Reyes Ponce, Administración Moderna, Editorial LIMUSA, México, 1998, 152pp. 480pp.

ARISTOTELES, The Posterior Analytics, Ed. Richard Mc Kean, Random-House, 1941.

Benavides Juan. Dirección de comunicación empresarial e institucional. [et al]; prólogo de Justo Villafañe. Ediciones Gestión 2000. Barcelona 2001.

Berlo, David, El proceso de la comunicación. Ed. El Ateneo. Argentina 2004.

Bohlander George, Scott Snell, "Administración de recursos humanos", Editorial CENGAGE Learning 14ªed.

Byars y Rue por Joaquín Rodríguez Valencia, Administración moderna del personal, México, Ed. Internacional Thomson, 2007, 7ma edición.

Colunga Dávila Carlos, "La Administración del Tercer Milenio, Editorial PANORAMA, México, 297pp, 26, 119. pp.

Corte González Óscar, La comunicación en la empresa. Universidad de Nuevo León. 1978.

Costa Joan. Identidad corporativa. Editorial Trillas. México. 1993.

Chiavenato Idalberto, Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones, México, Ed. Mc Graw Hill 2007.

Chiavenato Idalberto, Gestión del talento humano. México, Ed. Mc Graw Hill 2da edición, 2009.

DaftRichardL.Steers, Richard M., Organizaciones: El Comportamiento del Individuo de los Grupos Humanos, Ed., Limusa, 1999.

Fernández Arena, Procesó Administrativo, Editorial DIANA, México, 1990, 37, 372pp.

Fernández Collado Carlos, "La comunicación en las organizaciones", Editorial Trillas, 2da ed. 2002.

Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos para Alto Desempeño, Editorial TRILLAS 5ta Edición, México, 2002.

García Martínez, Fundamentos de Administración, Editorial TRILLAS décima segunda reimpresión, México DF, 2003, 49pp. 240pp.

González Freyre Antonio, Comunicación en la Industria Química, México 2002.

Goldhaber Gerald M, Comunicación Organizacional, Ed. Diana, 1984.

Homs Quiroga Ricardo. La comunicación en la empresa. Ed. Grupo Editorial Iberoamericana, 1998.

Harold Koonptz, Elementos de la Administración, Editorial MC GRAW-HILL INTERAMERICANA, 1998, 6pp 659pp.

McQuail, Denis y Windah L, Sven. Modelos para el estudio de la comunicación. Ed. EUNSA. Tercera edición. España, 1997.

Putman L. Linda [et al]; Comunicación empresarial. Nuevas tendencias en comunicación para potenciar la estrategia empresarial. Ediciones Gestión 2000. España. 2002.

Robbins Stephen P, Judge Timothy A., Comportamiento Organizacional, Ed. Pearson Prentice Hall, 2009.

WERTHER, William, Administración de Personal y recursos humanos, McGraw-Hill, México, 1995.

L. G. Zucker, Organizaciones como Instituciones, Ed. S.D Bacharach, 1983.

#### Cibergrafía.

1. AIBR. Revista de Antropología Iberoamericana. [www.aibr.org](http://www.aibr.org) Volumen 1, Número 3. Agosto-Diciembre 2006. Pp. 374-397. Madrid: Antropólogos Iberoamericanos en Red. ISSN: 1695-9752
2. William J. Rothwell. El futuro de RRHH está aquí México. Revista Conocimiento & Dirección, No. 78. [www.revistacyd.com](http://www.revistacyd.com)
3. <http://www.eumed.net>
4. SGC TKM Customer Solutions. 10.0.08.