



Universidad Veracruzana



UNIVERSIDAD VERACRUZANA

Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Auditoría

Diagnóstico a la Gestión de Capital Humano. Caso:
Entidad de la Administración Pública Federal

TESIS

Para obtener el grado de:
Maestro en Auditoría

Presenta:

L.A. Elsa Roxana Castañeda Acuña

Asesor:

Dra. Belinda Izquierdo García

Xalapa-Enríquez, Veracruz

Abril 2016

Facultad de Contaduría y Administración

Maestría en Auditoría

Diagnóstico a la Gestión de Capital Humano. Caso:
Entidad de la Administración Pública Federal

TESIS

Para obtener el grado de:

Maestro en Auditoría

Presenta:

L.A. Elsa Roxana Castañeda Acuña

Asesor:

Dra. Belinda Izquierdo García

Xalapa-Enríquez, Veracruz

Abril 2016

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

Iker Adrian. Eres tú, en quien se reconforta mi alma y retoma fuerzas para seguir adelante, mi motivación a ser mejor y crear un mundo mejor para ti. Porque el tiempo es el recurso más caprichoso y el que más valor representa en la memoria, dedico mi breve contribución a ti, por ese lazo que no se rasga ni en la distancia, ni en la ausencia.

Gina Hdez. e Ignacio Gabriel. Gracias por creer en mí y el apoyo brindado cada día, sin ustedes este objetivo no hubiera sido posible.

Elsa Acuña y Víctor Castañeda. No creo en los límites más allá de lo que pesa mi criterio, ni en la vulnerabilidad de mis convicciones, o en un mundo que me perturba y transforma. Creo en lo que guarda mí cabeza y en lo que mí corazón siente. Guardo en mí la libertad de mis ideas, la obscuridad de mis angustias y la luz de mis sueños. Por su presencia que me forjó dedico mi contribución a ustedes.

Adrián, agradezco que me permitas contar contigo siempre.

Isa Hernández, Gracias por tu apoyo, consejo, guía y sobre todo por todos estos años de amistad.

ÍNDICE

RESUMEN.....	X
INTRODUCCIÓN.....	13
CAPÍTULO 1. SUSTENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
1. ANTECEDENTES DE LA GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO	17
1.2. MARCO CONCEPTUAL	20
1.2.1. Capital humano	20
1.2.2. La mejora continua (calidad).....	22
1.3. MARCO TEÓRICO	23
1.3.1. Teoría general de la administración.....	23
1.3.2. Teoría de la auditoría de recursos humanos.....	36
1.4. MARCO LEGAL Y NORMATIVO	42
1.4.1. Subsistema de preparación y selección.....	43
1.4.2. Subsistema de desarrollo y evaluación.....	46
1.4.3. Subsistema de compensación y seguridad.....	48
1.4.4. Subsistema de relaciones con el personal y evaluación de la cultura organizacional	50
CAPITULO 2. METODOLOGÍA.....	52
2.1. NATURALEZA DEL PROBLEMA.....	53
2.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN.....	55
2.3. OBJETIVOS.....	56
2.2.1. Objetivo general:	56
2.2.2. Objetivos específicos.....	56
2.2.3. Objetivos operativos	56
2.4. HIPÓTESIS.....	57
2.5. TIPO DE INVESTIGACIÓN	58
2.6. TIPO DE MÉTODO.....	59

2.8.	POBLACIÓN Y MUESTRA	59
	2.8.1.Población.....	59
	2.8.2.Marco muestral.....	60
	2.8.3.Método estadístico empleado	61
	2.8.4.Tipo de muestreo.....	61
2.9.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOPIRAR LA INFORMACIÓN.....	63
	2.9.1.Entrevista	63
	2.9.2.Encuesta	64
	2.9.2.Observación ordinaria y activa.....	67
	2.9.3.Recopilación documental.....	67
	2.10.Recogida de datos.....	67
CAPITULO 3 CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN.....		69
3.1.	CONTEXTO INSTITUCIONAL	70
	3.1.1. Naturaleza de la empresa:.....	70
	3.1.2. Planeación estratégica	70
3.2.	CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL	76
3.3.	MANUALES:	76
3.4.	FUNCIONES DE LA SUBDIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN RELATIVAS A LA GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO	77
4.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	80
4.1.	ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO	81
4.2.	ANÁLISIS GENERAL.....	82
4.3.	EVALUACIÓN GLOBAL POR FRECUENCIAS EN EL INDICADOR.....	91
4.4.	ANÁLISIS ESPECÍFICO	94
	4.4.1.Determinación de las funciones.....	95
	4.4.2.Asignación de puntos a los elementos.....	95
	4.4.3.Elaboración de la escala de evaluación del cuestionario	96
	4.3.4.Puntaje obtenido.....	96
	4.3.5. Evaluación por estrato	98
4.4.	ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA.....	105

4.5.	ANÁLISIS DE LA REVISIÓN DOCUMENTAL.....	105
	4.5.4.Diseño de puestos.....	106
	4.5.5.Evaluación al desempeño.....	108
	4.5.6.Capacitación.....	109
	4.5.7.Seguridad e higiene.....	110
	4.5.8.Satisfacción del personal.....	111
	4.5.9.Calificación del desempeño por elemento observado.	111
4.6.	DIAGNÓSTICO	112
4.7.	ESTRATEGIAS DE MEJORA.....	115
	CONCLUSIONES	116
	Fuentes de consulta	118
	Índice de tablas.....	127
	índice de figuras	128
	Anexo	130

RESUMEN

El presente estudio consiste en la elaboración de un diagnóstico de auditoría a la administración de capital humano, en una Entidad de la Administración Pública Federal (EAPF). El cual tiene por objetivo, evaluar desde la perspectiva del personal, los subsistemas de la administración de recursos humanos, para identificar debilidades y fortalezas; y posteriormente, construir propuestas de mejora.

La importancia de valorar el desempeño de la administración de capital humano radica en las repercusiones que tiene en la competitividad y desarrollo organizacional además, factores como la conducta ética, el clima organizacional, la calidad e innovación laboral, mantienen una estrecha relación con la satisfacción del personal. Dicha satisfacción puede ser evaluada mediante auditoría, la cual mantiene en sí misma como objetivo, estimular el cambio y la mejora.

Cabe destacar que, producto de la intervención, se pretende reconocer los elementos de la gestión de personal susceptibles de mejora, lo cual, plantea una retroalimentación a la entidad donde se realizó; desde una perspectiva externa, siendo la primera vez que se evalúa este ámbito.

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

La productividad y competitividad son los grandes anhelos de las organizaciones. Los cuales, constituyen factores afectados por el cambio y la globalización. Directivos, consultores e investigadores han planteado como elemento estratégico, el modo de administrar¹ al capital humano.

La importancia, de las áreas encargadas de la administración de capital humano, radica en la capacidad de dotar de instrumentos y mecanismos para captar, retener, elevar y desarrollar el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que posee cada individuo en las organizaciones, es decir, incrementar el potencial o el talento. Algunos autores afirman que la percepción interna del trabajador tiene repercusiones en el plano laboral, al momento de externarse, por ello, lograr una percepción correcta es parte sustancial de la productividad. No obstante, no es el único factor ligado a la gestión del personal, también el comportamiento organizacional, la conducta ética, y la calidad en el trabajo, requiere de formación en valores para operar los modelos de calidad, pues “No puede haber calidad, sin recursos humanos de calidad”, del mismo modo, la innovación es producto de la formación del capital humano (Velázquez, 2006).

Por lo anterior, la presente intervención busca establecer un diagnóstico de la administración de capital humano, mediante el empleo de técnicas de auditoría, para realizar conclusiones y recomendaciones.

¹ Gestión: Acción y efecto de administrar. (Real Academia de la Lengua Española , 2016)

La intervención se desarrolló en una Entidad de la Administración Pública Federal, la cual cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) certificado bajo la ISO 9001:2008. En su misión y visión asume el compromiso de la mejora continua, siendo un factor sustantivo para alcanzarla: el capital humano. Adicionalmente ha enfrentado en los años 2014-2015 algunas manifestaciones, por parte de los sindicatos donde se presume la necesidad de mejorar algunos procesos de la administración de personal. El estudio se delimitó al área administrativa en la cual se desarrollan dichas funciones, se indagó en qué medida los procesos y subsistemas contribuyen al desarrollo del talento humano; y la percepción de satisfacción de los mismos. El objetivo fue determinar cuáles subsistemas presentan deficiencias y de este modo atenderlos hacia un proceso de mejora, capaz de asegurar la prestación de servicios con calidad y eficiencia.

Para ello, la auditoría a esta función, puede centrarse en una problemática en particular o simplemente un diagnóstico de la situación de recursos humanos (Sánchez, 2013, pág. 29), siendo este último el enfoque que toma la presente intervención. El estudio se compone de los siguientes apartados:

En un principio, se ubica el sustento de la investigación, en el se contempló la teoría de la administración de capital humano y su evolución; posteriormente la importancia, repercusiones y subsistemas del mismo, para mayor abundamiento a la auditoría de capital humano. De modo particular, en el marco referencial se aborda la administración de recursos humanos en el sector público, así como algunos estudios previos relacionados con el tema. Para subsiguientemente ubicar el marco legal del sistema, en la Administración Pública Federal.

Inmediatamente se aborda la metodología empleada, desde el planteamiento del problema, justificación, objetivos, tipo de investigación, método, hipótesis, variables, técnicas de recolección de la información o de auditoría.

Posteriormente, se contextualiza a la entidad como un acercamiento previo, a las funciones y filosofía propias. Siendo fundamental en la determinación de oportunidades de cambio.

Como capítulo final se realizó el análisis de la información, se obtuvo una calificación del desempeño de cada elemento de los subsistemas de capital humano así como de cada indicador; fueron revisados los elementos establecidos en las guías de auditoría integral y al desempeño para apoyar el desarrollo del diagnóstico. Finalmente se desarrolló un informe de conclusiones y recomendaciones de mejora para el área.

CAPÍTULO 1. SUSTENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. ANTECEDENTES DE LA GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO

El presente subtítulo tiene por objeto, precisar el origen de los enfoques de análisis del capital humano, de esta manera se abordó el estudio bajo una perspectiva contemporánea. Históricamente, es posible observar cambios en la valoración patrón-trabajador, teniendo por consecuencia diferentes perspectivas.

De acuerdo con Chiavenato, I. (2009) la designación de las funciones de administración de recursos humanos, surgen de la complejidad de las tareas organizacionales, por ejemplo: como consecuencia de la revolución industrial recibieron el nombre de relaciones industriales. Alrededor de la década de los 50's se le denominó administración de personal; durante esta época se trató de aminorar los conflictos de acuerdo a la legislación laboral, misma que poco a poco se fue convirtiendo en obsoleta.

Para 1970, surge el concepto administración de recursos humanos, siendo designada de esa manera por considerarle un recurso productivo, en consecuencia, las actividades de las personas debían ser planeadas y/o controladas por la organización. Para los años 90's, en la denominada, era de del conocimiento, el capital financiero deja de ser lo más importante, visto bajo el enfoque del talento humano y dada la relación con el logro de objetivos financieros, surge el concepto capital humano.

Todas las transformaciones que sufren estas áreas administrativas repercuten en la estructura, cultura y ambiente organizacional, cómo es posible observar en la siguiente tabla. Las tendencias han ido evolucionando de la estructura burocrática, a la organización por equipos; de la teoría X, a la teoría de las Y; de la monotonía, a la necesidad de adelantarse a los cambios; de un trabajo rígido y repetitivo, a la necesidad de impulsar y motivar al trabajador a obtener mejores resultados.

Tabla 1.1.

Las tres etapas de las organizaciones en el transcurso del siglo XX

Eras	Era de la Industrialización Clásica	Era de la Industrialización Neoclásica	Era del Conocimiento
Períodos	1900-1960	1960-1990	Después de 1990
Estructura organizacional predominante	Burocrática, funcional, piramidal, centralizadora, rígida e inflexible, importancia en los departamentos.	Mixta, matricial, con importancia en la departamentalización, por productos, servicios o unidades estratégicas de negocios.	Fluida, ágil y flexible, totalmente descentralizada, importancia en las redes de equipos multifuncionales.
Cultura Organizacional Predominante	Teoría de la X enfoque en el pasado en las tradiciones y en los valores conservadores, importancia en el status quo, valorización de la tradición y la experiencia.	Transición. Enfoque en el presente y en lo actual, importancia en la adaptación al ambiente. Valorización en la renovación y revitalización.	Teoría Y. Enfoque en el futuro y el destino. Importancia en el cambio y la innovación. Valorización del conocimiento y la creatividad.
Ambiente organizacional	Estático, previsible, pocos cambios y graduales	Intensificación y aceleración de los cambios ambientales.	Cambiante, turbulento, impredecible, con grandes cambios.
Formas de liderar personas	Personas como ensambladores de productos, inertes y estáticos. Importancia en las reglas y los controles estrictos para regular a las personas.	Personas como recursos de la organización que deben ser administrados. Importancia en los objetivos de la organización para dirigir personas.	Personas como seres humanos proactivos e inteligentes que deben ser impulsados. Importancia en la libertad y el comportamiento para dirigir personas.
Administración de personas	Relaciones Industriales	Administración de recursos humanos	Gestión del talento Humano

Nota: Las funciones de administración recursos humanos han cambiado a través el tiempo. Fuente: Chiavenato, I. (2008)

De acuerdo a la información anterior y en concordancia con el estudio denominado “Tendencias globales de capital humano” (2015), las organizaciones enfrentan un nuevo entorno laboral debido, a la globalización y la tecnología, razón por la cual, las áreas de recursos humanos requieren de pensamiento audaz e innovador. El estudio se realizó a 3300 empresas en 106 países, entre ellos México. Las tendencias más representativas son: cultura y compromiso, liderazgo, acelerar el aprendizaje organizacional, aumentar competencias de recursos humanos, incremento de la demanda de la fuerza laboral, recompensar el desempeño, el empleo de técnicas de analítica (sistemas de datos que permiten tomar decisiones acerca de personal), simplificar el trabajo para evitar estrés y el aprovechamiento de la información en redes para reclutamiento entre otros. Este estudio también contempla organizaciones públicas.

Cabe destacar que el empleo y valor asignado al capital humano, está estrechamente ligado con la mentalidad que impera en la organización, siendo sensible a elementos tales como la cultura, la estructura, la tecnología y otros factores como lo es la visión personal del líder o propietario, y los objetivos institucionales (Chiavenato, 2009). Por tanto, no solo es cuestión de épocas y respuestas al cambio, también depende del estilo de liderazgo que efectivamente se ejerce en las organizaciones y la visión particular de quienes mantienen una posición de autoridad. Para el presente estudio se retoma el enfoque de administración del talento humano, mismo que permanece vigente.

1.2. MARCO CONCEPTUAL

En el presente subtítulo, se profundiza en los conceptos de capital humano y mejora continua. El primer concepto de aborda, debido a la ambigüedad que surge al abordar los términos relativos a capital humano, talento o potencial, los cuales pueden recibir concepciones diferentes, a las que se asumieron en el estudio. En el mismo orden de ideas, es importante destacar que la intervención se realizó bajo el enfoque de la teoría administrativa. Y el segundo concepto, se aborda como el objetivo, al cual pretende responder el resultado del diagnóstico.

1.2.1. CAPITAL HUMANO

A través del tiempo el concepto recurso humano ha adquirido diferentes definiciones, algunos autores como González & González (2014), afirman que: relaciones industriales, administración de personal, administración del capital humano, gestión del talento y otras; tienen el mismo significado y las definen como: un conjunto de políticas y prácticas que son indispensables para dirigir y coordinar todo lo referente a los puestos gerenciales o cualquier puesto relacionado con las personas. Chiavenato, I (2007) hace referencia a que cada nuevo concepto representa una nueva vertiente de estudio, sin embargo, señala de acuerdo a la relevancia que cada organización brinda al ser humano, como fuente productiva, es la connotación que recibe y añade que, en la era del conocimiento, las personas dejan de ser agentes pasivos a quienes se administra, y se convierten en agentes activos que ayudan a administrar los demás recursos de la organización.

Werther, Davis y Guzmán, (2013) afirman: “el capital humano es un factor económico primario que consta de habilidades y destrezas adquiridas en el transcurso de la vida y abarca estudios formales e informales”. Algunos otros autores como Núñez y Sánchez, (2011) afirman que capital y recurso, mantienen una visión utilista del trabajador, sostienen que el capital sufre desgaste si no se le gestiona eficazmente. Sin embargo, otros autores refieren que, también el capital humano requiere cuidado y mantenimiento (Velázquez, 2006).

Izquierdo, B. (2013, p. 27) plantea que el capital humano está ligado a otros factores entre ellos, la cultura, la sociedad, educación y la administración del potencial humano que va desde su vida personal, y el rol que le toca desempeñar en las empresas.

En síntesis, de acuerdo a las definiciones anteriores es posible rescatar que, el capital humano se compone del conocimiento, habilidades y destrezas de los individuos. Las funciones administrativas de recursos humanos, relaciones industriales o talento humano pretenden dotar al personal de las condiciones necesarias para desarrollar su trabajo de manera eficiente.

Para fines de la intervención se retoma el empleo del concepto capital porque: el conjunto de habilidades que posee cada individuo es un activo capaz de generar riqueza. De este modo, para algunos autores se trata de un sistema, para otros de una función, para fines del presente proyecto se trata de un sistema el cual se integra de subsistemas y cada uno, se compone de elementos los cuales, son susceptibles de mejora y se detallarán más adelante.

1.2.2. LA MEJORA CONTINUA (CALIDAD)

En la actualidad, las organizaciones han adoptado el concepto mejora continua, como una actitud de evaluación y aprendizaje constante. El concepto está íntimamente ligado al de calidad, siendo empleado para explicar, definir e implementar una metodología que permita a las organizaciones, lograr la satisfacción de los usuarios o clientes. La mejora continua es el camino hacia la calidad total. El término proviene del japonés Kai “cambio” y Zen “mejora”, aplicado en occidente es mejora continua, y se define como: toda propuesta documentada, que haga evolucionar de forma positiva la eficacia, la calidad del producto, los costos y el ambiente de trabajo (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, 2006).

La definición de Guerra, (2007) apunta: la mejora continua parte del conocimiento de hacia dónde vamos y el monitoreo continuo del logro de los objetivos. En consecuencia, la mejora continua es la búsqueda de eficiencia, eficacia y productividad de los recursos. Y el monitoreo, consiste en la constante evaluación.

Un enfoque de esta filosofía se orienta hacia las personas y según Suárez (2011), son al menos siete condiciones a reunir, las cuales se enlistan a continuación:

- Las personas deben ser tratadas como seres inteligentes
- Jamás debe colocarlos en una situación en la que su dignidad y su honra este comprometida.
- El respeto es la base del trato.
- El involucramiento en el logro de objetivos operativos y de mejora, es fundamental.
- Siempre deben ser entrenados.
- Se les debe permitir contribuir a todos a mejorar el trabajo.
- Se les debe garantizar que los resultados futuros que obtengan repercuten en ellos mismos.

También el autor afirma: “los japoneses han entendido que la administración se basa totalmente en el esfuerzo de las personas y el enfoque es superar la ambigüedad intrínseca de las relaciones humanas, a fin de desarrollar en cada empleado una fuerza de energía psicológicamente positiva”.

En conclusión, la mejora continua como filosofía de calidad, conceptualmente observada bajo un enfoque de capital humano, busca el desarrollo de la actitud de mejora y eficiencia en cada individuo, pues de él depende la productividad de las organizaciones y con ello beneficia no solo a la institución, sino al desarrollo de cada individuo.

1.3. MARCO TEÓRICO

En el presente subtítulo se presenta una selección de enfoques retomados de la Teoría general de la administración, particularmente aquellos de donde emerge la auditoría administrativa, los diferentes modos de gestionar al capital humano y finalmente, la administración de recursos humanos que, en la última fase de su proceso, contempla la evaluación o auditoría.

1.3.1. TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN

Las teorías administrativas, surgieron como respuesta a los retos de cada época. Chiavenato, I. (2006) señala que la Teoría general de la administración estudia la administración de las organizaciones desde la interdependencia con seis variables principales: tareas, estructura, personas, tecnología, ambiente y competitividad. De acuerdo con el autor estas teorías son aplicables a las situaciones actuales. Existen diversos enfoques de los que emergen distintas

teorías las cuales incrementan constantemente. Aquellas bajo las cuales se sustenta el presente estudio son:

- Enfoque clásico:
- La teoría de la administración científica de Taylor y Fayol, se considera el primer antecedente de la auditoría administrativa. En su estudio se analiza la racionalización del trabajo, empleando el método científico para la toma de decisiones, el cual permite examinar con mirada crítica y valorar toda alternativa (Leonard W. , 1975).Enfoque humanista
 - o Surge de la necesidad de humanizar la administración, Jerarquía de las necesidades de Maslow. Teoría de la motivación y teoría del liderazgo.
- Enfoque del comportamiento
 - o Teoría de los dos factores de Herzberg.

Torres, (2014) concibe a la administración como una ciencia multidisciplinaria, de esta manera las funciones empresariales se desprenden de la Teoría general para atender situaciones específicas como lo son:

- La administración financiera.
- La administración de las operaciones.
- La administración de la comercialización.
- La administración de capital humano.

Siendo esta última la función que se desarrollará en los próximos apartados, dada la naturaleza del presente estudio. A continuación se desarrollan las siguientes teorías para posteriormente abordar la teoría de la administración de capital humano.

1.3.1.1. LA TEORÍA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA Y LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

La administración es una cuestión científica a la que le es aplicable el método científico. La administración científica nace de las aportaciones de Federick W. Taylor las cuales resumía como: “ciencia, y no regla empírica; armonía y no discordancia; colaboración y no Individualismo; rendimiento máximo, en lugar de rendimiento restringido; formación de cada hombre hasta lograr su máxima eficiencia y productividad. (Taylor, 1961)”. Taylor promueve la ciencia como medio de trabajo, la selección mediante esquemas científicos y la división del trabajo entre otros temas, dicho enfoque es interpretado por Leonard (1975) como un método sistemático de análisis que ayuda a la interpretación y síntesis de los aspectos que necesiten ser investigados en las organizaciones, de este modo, es el enfoque empleado por el auditor administrativo para desarrollar su trabajo bajo un análisis crítico. De este modo la auditoría administrativa se define:

Según Mancillas (2013), como la técnica de control administrativo que examina sistemática e integralmente, el grado de eficiencia en la aplicación del proceso administrativo, de las distintas funciones de la entidad, así como la manera en la cual la eficiencia, influye en la efectividad de las mismas.

Leonard (1975) define la auditoría administrativa como el examen completo y constructivo de la estructura orgánica de una empresa, institución o departamento gubernamental, o de cualquier otra entidad y de sus medios de control, medios de operación, empleo de sus recursos humanos y materiales.

La auditoría administrativa, como indican las definiciones anteriores, puede ser tan general o específica cómo se requiera, pero siempre de su realización se pretende encontrar áreas que posibiliten el incremento de la eficiencia.

La auditoría de acuerdo con Rodríguez (2012) se fundamenta en la atestiguación independiente. De manera específica, se aboca a examinar la

eficiencia de ciertos factores de control administrativo. En ella se desarrollan hipótesis. Muntz y Sharaf (citado en Rodríguez, 2013) señalan las siguientes:

- Las exposiciones de la administración son verificables.
- Son base para la toma de decisiones.
- Se desarrolla por etapas.
- Cuentan con normas de administración racional. Razones que aducen a aceptar los principios de administración generalmente aceptados. El ejercicio de la auditoría administrativa se encuentra normado en el Código de Ética del licenciado en administración específicamente, el capítulo VIII.
- Brinda una revelación comprensiva respecto a la información sobre administración.

Así mismo, el autor señala que la auditoría administrativa posee los siguientes principios:

- Sentido de la evaluación.
- Importancia del proceso de verificación.
- Habilidad para pensar en términos administrativos.

La auditoría administrativa, para su realización, se vale de etapas, de las cuales, cada autor mantiene una visión propia. Por ejemplo: Leonard (1975) promueve como etapas de la auditoría administrativa:

1. Examen de las áreas que van a auditarse.
2. Evaluación de lo observado.
3. Presentación oral y escrita de los resultados.
4. Seguimiento de la puesta en práctica de las recomendaciones.

Norbert, E. (1972) establece tres etapas las cuales son:

1. Estudio preliminar para conocer la naturaleza general de la operación.
2. Planeación de la auditoría.
3. Realización de la auditoría.

Rubio & Hernández, (1992) proponen un examen más minucioso el cual señala:

1. Planeación. Esta fase contempla la definición del estudio, diagnóstico administrativo, definición de objetivos, determinación de recursos necesarios.
2. Examen: recopilación de la información.
3. Evaluación de la información.
4. Presentación del informe.

El Colegio de Licenciados en Administración CONLA (1983), propone:

1. Entrevista previa con el principal funcionario de la unidad a auditar.
2. Estudio general y diagnóstico administrativo.
3. Presentación de auditores a funcionarios.
4. Elaboración de programa de trabajo.
5. Recolección de datos.
6. Obtención de informes.
7. Evaluación.
8. Resumen verbal y escrito.

La metodología de la auditoría administrativa según Franklin, B. (2012) tiene como fin servir de marco de actuación, de forma programada y sistemática. Las etapas que la integran la son:

1. Planeación
2. Instrumentación
3. Examen
4. Informe
5. Seguimiento

Ahora bien, el alcance de la auditoría puede comprender la totalidad de una organización, (estructura, niveles, relaciones y formas de actuación), e

instrumentarse en cualquier sector. Rodríguez (2013) propone tres enfoques para determinar el alcance de la auditoría administrativa, conforme a su extensión, objetivo y nivel:

Tabla 1.2.
Alcances de la Auditoría Administrativa

Enfoque	Descripción	Dimensión
Extensión	Total	Todos los departamentos
	Parcial	Una sola área funcional
Objetivo	Funcional	Todos los departamentos
	Procesal	Una sola parte funcional
	Analítica Del entorno	
Niveles	Directivo	Parcial
	De Coordinación	
	Operativo	

Fuente: Rodríguez Valencia (2013)

De acuerdo con la tabla anterior, el presente estudio observa las siguientes características:

- Extensión: Parcial. Solo se realizó en la subdirección administrativa.
- Objetivo: Procesal. Enfocado a las funciones de administración de capital humano.

Adicionalmente el empleo las técnicas de recolección de información son fundamentales. Rubio y Ragazzoni (2005) sostienen que la auditoría administrativa emplea técnicas de investigación, para obtener información y estas son:

- La encuesta
- Cuestionarios
- Entrevista
- Interpretación de documentos
- Verificación
- Observación

En síntesis, la auditoría administrativa emerge de la administración científica por tanto, emplea el método científico. Puede abarcar cualquier ámbito

administrativo de modo general o específico. Las etapas para su desarrollo son muy variadas y pueden ajustarse de acuerdo a las necesidades del auditor. Para elaborar la presente intervención se empleó el enfoque de Leonard, y se complemento en algunos puntos, con el de otros autores.

1.3.1.2. ENFOQUE DE LAS RELACIONES HUMANAS

La teoría de las relaciones humanas surge en Estados Unidos alrededor de 1924, esta teoría pretende humanizar la administración y eliminar su rigidez, siendo Elton Mayo su fundador. Sus estudios se valieron de otras ciencias como lo es la psicología, fundado en evidencia empírica, demostró que las condiciones laborales repercuten en el desempeño humano y por tanto en la productividad (Jiménez, 2003). De este enfoque, emergen diversas teorías de las cuales se revisará la teoría del liderazgo y la motivación.

TEORÍA DEL LIDERAZGO

El proceso administrativo se compone fundamentalmente de 4 etapas: planeación, organización, dirección y control. En la etapa de dirección se desarrolla la coordinación y vigilancia del cumplimiento de las actividades, para ello se basa en 3 principios: la autoridad, la comunicación y la supervisión (Carpio, 2016). La supervisión consta de la verificación, apoyo y comunicación que se debe proporcionar a los subordinados. Dentro de la teoría de rasgos² la supervisión es una característica del líder. Ivancevich (2011) y otros autores señalan que el liderazgo es la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de los objetivos definidos. De acuerdo a Palomino (2010): a existen teorías del liderazgo las cuales son:

- El liderazgo como rasgo de la personalidad:
- El liderazgo como conducta
- Aproximación humanista
- El modelo de contingencia de la efectividad del liderazgo

² Teoría de Rasgos. Postula que el liderazgo es un atributo innato “ el líder nace no se hace”

Palomino (2010, pág. 24-56), establece las teorías clásicas del liderazgo las cuales se sintetizan a continuación:

- El liderazgo como rasgo de la personalidad: El líder nace y habrá personas no aptas para ser líderes.
- El liderazgo como conducta establece que líder será aquel que se comporta como tal.
- La aproximación humanista involucra la teoría de McGregor de la teoría de las X y las Y, estas últimas son aquellos que permiten a los subordinados se auto-dirijan y facilitan una atmósfera que permite el desarrollo de los miembros del grupo.
- El modelo de contingencia de la efectividad del liderazgo: esta teoría fue propuesta por Fiedler alrededor de 1965-1967, y postula la efectividad del líder en razón a la cantidad de control de cada situación.

Existen diversos estilos de liderazgo como lo es el autoritario, carismático, democrático y tradicional. De igual modo Blanchard (citado en Palomino, 2010) afirma que el liderazgo está en relación a la cantidad de dirección y control, de estos es posible obtener 4 estilos de líderes diferentes: un estilo de apoyo, toma las decisiones con sus colaboradores; un estilo de delegación, disminuye el nivel de intervención y deja que sus colaboradores tomen decisiones; un estilo de dirección, mucha intervención y reducido apoyo; y el estilo de coaching, en este se reconocen avances y dan sugerencias.

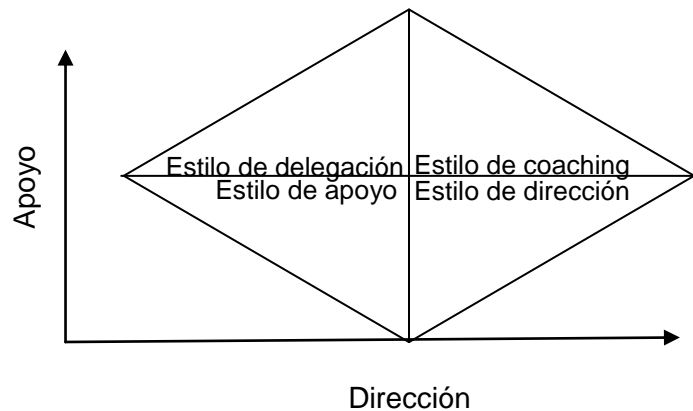


Figura 1.1. Estilos de liderazgo de Blanchard
Fuente: Palomino (2010)

TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW

Abraham Maslow en 1954 publicó un libro llamado la tercera fuerza donde señalaba que la motivación humana hace a las personas sentirse bien y vivir mentalmente saludable (Gordon & Williams, 2001). De este modo se menciona la pirámide de las necesidades de Maslow donde proporciona una escala de necesidades humanas, indica que el ser humano está condicionado a satisfacer primordialmente condiciones de supervivencia (fisiológicas), constantemente el ser humano está en evolución y las motivaciones que le incentivan, se diversifican. Satisfacer necesidades es básico y la insatisfacción de estas provoca varios tipos de malestar, la forma en que las satisfacemos constituyen la teoría de la motivación humana. En la siguiente ilustración se muestra la jerarquía de las necesidades humanas.



Figura 1.2. Pirámide de las necesidades de Maslow.
Fuente: Robbins y Coulter (2005)

TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

Existen diversos enfoques sobre la motivación del personal, a continuación se mencionan brevemente la teoría de la equidad y la ley del efecto. La teoría de la equidad, supone que la motivación individual proviene de la comparación social, evaluando la proporción entre sus esfuerzos y sus recompensas, para después compararlo con el esfuerzo y estímulo que reciben sus colegas (Velaz, 1996). La teoría anterior supone que la motivación, para realizar algo depende del estímulo percibido, en razón a su entorno. La percepción de desigualdad constituye un factor desmotivante.

Por su parte Thorndike en 1911 postula la denominada Ley del efecto, en esta última cuanto mayor sea la satisfacción o la incomodidad mayor será el fortalecimiento o la debilidad de los vínculos. Posteriormente Warden (1931) menciona que la reacción deriva también por el grado de necesidad de la supervivencia. Si una actividad es satisfactoria tendrá por efecto, el ímpetu de realizarse. Un individuo con un alto compromiso e identidad, podrá desarrollar sus actividades con satisfacción y agrado.

1.3.1.3. ENFOQUE DEL COMPORTAMIENTO TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN-HIGIENE

Al retomar el texto de la motivación en el trabajo de Federick Herzberg, señala que el hombre mantiene una dualidad en cuanto a las necesidades que posee las cuales son: necesidades para evitar el daño y necesidades de desarrollo psicológico (Ramio & Ballart, 1993). La investigación del autor, identifica los momentos que al trabajador, le hubieren proporcionado un sentimiento de satisfacción y como afectaba su rendimiento. (Chiavenato, 2006). Los factores son:

- Los higiénicos: se encuentran en el ambiente, siendo controlados por la empresa y son condiciones de desempeño, ajenos al individuo, si estos factores son excelentes evitan la insatisfacción, si llegan a elevarla no es permanente pero si faltan, provocan insatisfacción.
- Los motivacionales: se relacionan con el cargo y la naturaleza de las actividades que ejecuta el trabajador, involucran sentimientos de crecimiento personal. Cuando son óptimos satisfacen, cuando faltan el individuo mantiene una actitud neutra.

En los procesos de administración y gestión del capital humano es posible identificar las etapas del proceso y el tipo de motivación que generan, los cuales se enlistan a continuación:

Tabla 1.3.
Los dos factores en el proceso de gestión de capital humano

Factores Higiénicos	Factores Motivacionales
Sueldo y salarios	Crecimiento individual (plan de vida y carrera)
Beneficios Sociales (prestaciones)	Reconocimiento (incentivo)
Tipo de jefatura o supervisión	Progreso profesional (oportunidades de ascenso o la selección en determinado puesto de trabajo)
Condiciones Físicas y ambientales (seguridad e higiene laboral)	Aprendizaje individual (conocimiento obtenido en el desempeño de sus funciones por experiencia o capacitación)
Clima de relación	Responsabilidad
Políticas y reglamentos internos	

Fuente: Elaboración propia (2015)

1.3.1.4. FASES DE LA GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO

La aplicación de fases, subsistemas o elementos en la administración o gestión del capital humano es tan variada o específica de acuerdo al autor. En la tabla que a continuación se muestra, son planteados los elementos o etapas de acuerdo desde diferentes enfoques:

Tabla 1.4
Teorías sobre la gestión del Recurso Humano
TEORIAS SOBRE LAS FASES EN LA GESTION DEL RECURSO HUMANO

Arias G. Fernando y Heredia, Víctor	Werther, Davis y Guzmán	González y González	Werther Davis	Chivenatto
Reclutamiento y Selección Inducción	Fundamentos y desafíos Preparación y Selección	Análisis de puestos Provisión y suministro de personas	Análisis y diseño de puestos Reclutamiento de Recursos Humanos	Reclutamiento del Personal Selección del Personal
Capacitación y Desarrollo	Desarrollo y Evaluación	Orientación y Socialización	Selección de personal	Diseño de Puestos Descripción y análisis
Salarios y Valuación de Puestos	Compensación y Protección	Motivación y desarrollo	Capacitación y Desarrollo	Evaluación al Desempeño
Relaciones entre trabajadores y Dirección		Capacitación Desarrollo de Carreras	Evaluación del desempeño	Remuneración
Equipos de trabajo		Evaluación del desempeño	Planeación de la Carrera Profesional	Prestaciones Sociales
Evaluación del Desempeño Seguridad e Higiene		Remuneración Evaluación de la Función de Recursos Humanos	Administración y Compensación Incentivos	Calidad de vida en el trabajo Relaciones con personal
			Prestaciones Sindicato	Relaciones con Personas Capacitación y desarrollo Organizacional
			Evaluación del Departamento de Recursos Humanos	Auditoría de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia, (2015)

A continuación se agrupan los conceptos que generalmente integran el sistema de administración de capital humano, se retoman los subsistemas de Werther, Davis y Guzmán (2013)

Tabla 1.5.

Conceptos de los sistemas de Administración de Recursos Humanos.

Preparación y Selección:	
Reclutamiento:	consiste en atraer personal capacitado para cubrir algún puesto, existen dos fuentes de reclutamiento el interno, que es la búsqueda entre el personal de la empresa y el externo, que busca dotarse de personal en el mercado externo.
Selección:	existen tres elementos esenciales para la selección del personal: análisis de puestos, necesidades de capital humano y candidatos entre los cuales se puede escoger.
Diseño y análisis de puestos:	actividad de la planeación del capital humano, definido como la recopilación, evaluación y organización sistemática de la información acerca de diferentes trabajos.
Desarrollo y Evaluación	
Capacitación y desarrollo:	Es el desarrollo de habilidades técnicas operativas, administrativas y de los programas dirigidos a empleados.
Planeación de carrera:	es el proceso continuo por el cual el individuo, establece sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlas.
Evaluación del Desempeño:	Chiavenato (2012) señala que es una evaluación sistemática de como una persona se desempeña en un puesto y de su potencial desarrollo futuro.
Compensación y Seguridad	
Sueldos y salarios:	Es la retribución económica que el trabajador percibe, está establecida en tabuladores y para determinar su valor, se realizan procedimientos denominados valuación de puestos.
Prestaciones:	Chiavenato (2007) menciona las prestaciones sociales entendidas como aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados con el objeto de ahorrarles esfuerzos o preocupaciones.
Calidad de vida en el trabajo:	busca mantener las condiciones psicológicas y sociales de manera aceptable para fomentar un ambiente laboral agradable.
Incentivos:	Werther señala que son: objetos, sucesos o condiciones que incitan a la acción, es una serie de estímulos no necesariamente financieros enfocados al logro de diversas metas.
Relaciones con el Personal y Evaluación de la Cultura Organizacional	
Desarrollo organizacional:	es la capacidad de cambio y/o adaptación que tenga la organización. El proceso se origina cuando surgen las fuerzas que crean la necesidad de cambio, existiendo dos tipos de fuerzas las exógenas que provienen del ambiente externo a la empresa y las fuerzas endógenas que crean la necesidad de cambiar estructuras y el comportamiento de la organización. El comportamiento organizacional es definido por Robbins (2004, P.8) como el campo de estudio que investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras, tienen en la conducta dentro de las organizaciones. El clima organizacional son los factores y estructura del sistema organizacional que dé lugar a determinado clima, en función a las percepciones de sus miembros (Goncalves, 2000).
Sindicato:	son las asociaciones que buscan defender los derechos laborales de los empleados.
Auditoría de Recursos Humanos:	evalúa las actividades de la gestión del capital humano

Fuente: Elaboración propia (2015)

1.3.2. TEORÍA DE LA AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS.

La evaluación o auditoría constituye la última fase del proceso de administración de capital humano. Anteriormente se mencionó la auditoría administrativa, y se determinó que su realización puede ser específica a una determinada área funcional. Rodríguez (2012) concibe a la auditoría de recursos humanos como “uno de los factores internos que cubre la auditoría administrativa”. En consecuencia, es posible inferir que la auditoría al capital humano se trata de un apéndice de esta rama, misma que se define a continuación de acuerdo a Sánchez J. (2013) como:

“Un proceso, en el ámbito de la gestión de recursos humanos de carácter puntual y periódico, centrado en la gestión de riesgos, fundamentado sobre la acumulación de evidencias objetivas, bajo un agente imparcial, basado en la cooperación interna, acompañada de propósitos educativos y encaminado a la emisión y justificación de opiniones y sugerencias para ejercicios futuros”

González & González (2013) indican: “la auditoría al capital humano evalúa las actividades de administración de capital intelectual de la organización, con la intención de mejorarlas, la auditoría puede cubrir un departamento, o incluir a toda una corporación”

Según Werther (2013) la auditoría de capital humano es la evaluación de las actividades con el objeto de mejorarlas, se enfoca no solo a las actividades desarrolladas por el departamento de recursos humanos, también las encaminadas a “procesos específicos” como auditorías de satisfacción del personal. El autor considera a la auditoría el primer paso de la mejora continua, como consecuencia de la detección y corrección de problemas. Igualmente señala como obstáculos de la productividad del personal los siguientes:

1. Disminución de la disonancia cognitiva: diferencia entre lo que se espera y la realidad.
2. La rotación de nuevos empleados.

Sánchez (2013) Identifica los siguientes modelos para llevar a cabo la auditoría de capital humano:

- Modelo check list: trata de identificar las variables más relevantes y significativas en la gestión de recursos humanos desde la perspectiva de la intervención, el antecedente más remoto de este, es el balance social, donde sistematiza datos de recursos humanos e información. Evalúa indicadores de efectividad, remuneración, seguridad e higiene, condiciones de trabajo, relaciones laborales y una última categoría denominada otras condiciones.
- Modelos secuenciales: se trata de un modelo donde las fases de la auditoría se presentan de manera cronológica y se identifican tres etapas: fase previa, la investigación y la fase posterior. Constituyendo el anterior modelo sobre el cual se desarrolló el estudio. Otro modelo es el de Grossman, que contempla tres etapas: Establecimiento de referencias, toma registros reales sobre las mismas variables y comparación entre ambas.
- Modelos matriciales: se adopta la forma de una matriz con sus correspondientes columnas y filas. El ejemplo se ilustra en la siguiente tabla:

Tabla 1.6.
MODELO COP/IE

Adquisición	Estimulación	Desarrollo
Estructura organizativa	Análisis de la estructura Salarial	Análisis de la formación
Análisis de puestos de trabajo	Evaluación del rendimiento potencial	Análisis de las promociones
Valoración de puestos de trabajo	Productividad y condiciones de trabajo	Planes de carrera o sucesión
Planificación de RH	Análisis de la calidad de vida laboral	Análisis de comunicación Interna
Análisis de la selección	Análisis ergonómico	Análisis de clima laboral
Análisis de la contratación	Análisis económico	
Administración del personal	Análisis económico	
	Estructura de RH	

Fuente: Cantera (citado en Sánchez, 2013)

- Modelo genérico o causal explicativo: el modelo trata de explicar la generación de valor dentro de la empresa, mediante el empleo del capital humano.
- Modelo OTEA: también llamado de las 3 ondas: la primera la onda técnica, consiste en la evaluación del grado de cualificación profesional alcanzado; la segunda onda emocional: actividades que preservan al individuo de la insatisfacción, frustración o alienación; y la onda ambiental, que trata de las dimensiones envolventes que perturban para bien o mal el desarrollo organizativo.

Posteriormente, el autor afirma que existen variables cualitativas y cuantitativas para valorar la gestión del capital humano, a lo cual propone una evaluación con indicadores. Del mismo modo, establece diferentes tipos de auditoría de recurso humanos, los cuales pueden ser generales o específicos, así como ofrecer un diagnóstico general de la administración, las cuales se muestran en el siguiente diagrama.

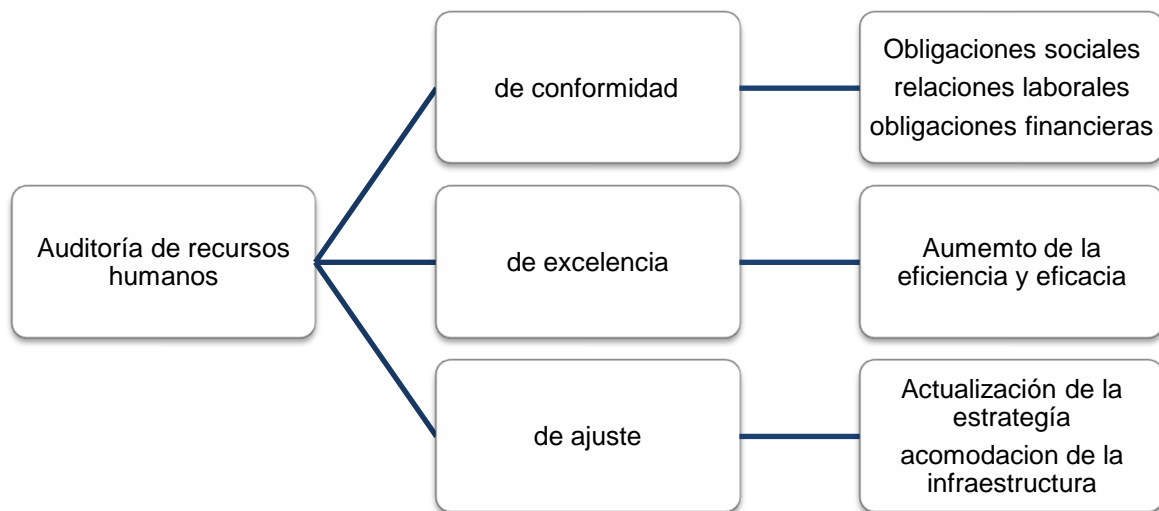


Figura 1.3. Auditorías de recursos humanos.
Fuente: Sánchez, J (2013). Adaptado de Couret e Igalens

Para el desarrollo de la intervención se considera una auditoría de capital humano de excelencia, pues se pretende encontrar áreas de mejora partiendo del estudio de las deficiencias y fortalezas, con la finalidad de incrementar la eficiencia.

1.3.2.1. AUDITORÍA AL DESEMPEÑO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En el presente apartado se profundiza en el tipo de auditoría al desempeño. De acuerdo con las guías de auditoría integral y al desempeño, (2013) Parte del reconocimiento de las necesidades de cambio, y del ambiente de vertiginoso, producto de la reestructuración de negocios y el retiro del Estado de las actividades económicas, entre otras. Por lo cual es necesario identificar las oportunidades de mejorar calidad, productividad y competitividad, y con ello propiciar un ambiente menos burocrático.

El objetivo bajo el enfoque de la auditoría integral es la comprobación de que el recurso humano es la base de la optimización del logro de la misión y compromisos de la administración y debe ser adecuadamente compensado.

Parte del presente estudio retoma algunos elementos de la guía con el fin de contextualizar y reconocer las características de la organización, de acuerdo con las guías la auditoría integral y al desempeño el auditor debe evaluar lo siguiente:

1.3.2.1.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:

- Misión y Visión: El auditor debe evaluar la existencia, comunicación, comprensión y aceptación de estos elementos.
- Plan estratégico: consiste en reconocer que la entidad cuente con un plan estratégico que contenga: misión y visión del futuro; metas, objetivos e indicadores, procesos y requerimientos así como elementos de control.

- Objetivos y metas: Claros, precisos, medibles, congruentes y alcanzables.
- Programa de desempeño: se reconocerá que todas las actividades cuenten con procesos de medición del desempeño, que contengan metas e indicadores.
- Plan de recursos humanos: donde sea posible ubicar cantidad y calidad del personal con base a un plan estratégico.
- Estructura organizacional: que la estructura facilite la planeación, dirección, coordinación, ejecución y control de los procesos, niveles jerárquicos apropiados, así como manuales, actualizados y difundidos.
- Diseño y valuación de puestos: que el diseño y valuación de puestos, defina claramente funciones, responsabilidades, promueva el interés por el trabajo, sea un medio específico para el desarrollo personal que contribuya al logro de los objetivos institucionales y con base a la remuneración.

1.3.2.1.2. METAS

En este punto, el auditor evalúa si existen, son adecuadas y se observan, los siguientes puntos:

- Determinación, consenso y difusión
- Reporte de avance
- Explicación de desvíos

1.3.2.1.3. AMBIENTE CULTURAL

Los elementos a evaluar en materia de ambiente de trabajo son:

- Desarrollo de valores y código de conducta: que se promueva el desarrollo de valores, actitudes y comportamientos congruentes con los requerimientos de la calidad, productividad y competitividad.
- Cultura de calidad total: que se desarrolle una cultura de la calidad total, de atención a clientes, aprendizaje individual y organizacional.

- Liderazgo: evaluar en todos los niveles jerárquicos que los líderes tengan de visión de cómo deben ser las cosas.
- Desarrollo organizacional: Verificar que se involucre al personal directamente afectado en cualquier cambio. A través de participación, capacitación, comunicación, concursos de mejora de procesos y un mejor aprovechamiento de recursos materiales
- Comunicación organizacional: que existan y se desarrollen mecanismos de comunicación entre directivos, mandos medios y personal, así como que exista un sistema de información, oportuno sencillo y entendible.
- Apego y permanencia: evaluar que se aliente el sentimiento de apego y permanencia, autorrealización y orgullo personal, organizacional y familiar.

1.3.2.1.4. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En este ámbito se evalúan capacitación, desarrollo, reconocimiento y remuneración. Además se promueva el bienestar general a través de:

- Reclutamiento: Del personal más adecuado para el desempeño de las funciones.
- Seguridad e higiene: que las instalaciones sean accesibles, cómodas y seguras, que se cuente con el equipo suficiente para el adecuado desempeño de las funciones, la existencia de medidas de seguridad preventivas y de emergencia
- Capacitación: Evaluar la existencia de mecanismos que permitan diagnosticar necesidades de personal, así como capacitación en aspectos básicos como:
 - Cultura y valores
 - Habilidades
 - Estrategias para promover temas tales como: creatividad, mejora continua, calidad, productividad, atención al cliente, etc.
 - Habilidades para el desarrollo de su carrera en la entidad.
- Remuneraciones: Que la remuneración se base en criterios de justicia tanto internos como externos.

- Reconocimiento: que se otorguen reconocimientos al personal con base en el cumplimiento de metas.
- Desarrollo del personal: que exista un sistema de seguimiento del personal para su promoción o despido
- Integración social: el desarrollo de eventos: culturales, sociales y de apoyo a la comunidad.
- Calidad de vida: que el personal disfrute de calidad de vida razonable: horarios adecuados, vacaciones, transporte accesible, guardería, apoyos a la educación, etc.
- Medidas disciplinarias: que se mantenga la integridad del personal mediante medidas disciplinarias, amonestaciones, suspensiones, despidos y acciones penales.

1.4. MARCO LEGAL Y NORMATIVO

El sistema de administración de capital humano está presente en toda organización sea pública o privada. Sin embargo, un ámbito importante al realizarse el estudio en una entidad pública es el marco legal y normativo. El marco regulatorio de la gestión del capital humano en la Administración Pública Federal se compone de la siguiente forma:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (2016)
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (2015)
- Ley del Servicio Profesional de Carrera (2006)
- Ley del Trabajo y Seguridad Social (2015)
- Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera (2007)
- Reglamento de Salud y Seguridad en el Trabajo (2014).
- Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Recursos Humanos (2010)
- Condiciones Generales de Trabajo (2015)

- Reglamento Interno de la dependencia (2009)

Previamente fueron analizados los subsistemas y elementos de administración de capital humano desde el ámbito de la teoría general de la administración, mismos que fueron identificados en el esquema legal y normativo de la administración pública, los cuales se presentan a continuación:

1.4.1. SUBSISTEMA DE PREPARACIÓN Y SELECCIÓN

Los servidores públicos de acuerdo a la Ley del Servicio Profesional de Carrera (2015) artículo 4° se clasifican en servidores públicos: titulares y eventuales. Los primeros pueden ingresar por el sistema profesional de carrera, tratándose también de personal base o de libre designación. Los segundos son aquellos que están en su primer año de servicio, ingresan mediante convenio y/o mediante el artículo 34 de la misma ley. En relación al último artículo mencionado el personal puede ingresar sin sujetarse a ningún procedimiento de reclutamiento y selección, además esta relación no crea derechos. Se compone de los siguientes elementos:

Planeación del capital humano

Conforme al artículo 21 (LSPC), existe un subsistema de planeación, en el artículo 13 de la misma Ley señala que, el sistema determinará en coordinación con las dependencias, las necesidades cuantitativas del personal para el eficiente ejercicio de sus funciones, registra y procesa la información necesaria para la definición de perfiles y requerimientos, determina escenarios futuros, con el objetivo de establecer necesidades de formación y analizar el desempeño de los servidores públicos. Sin embargo, de acuerdo al Manual de Aplicación Administrativa General en Materia de Recursos Humanos (2010) la planeación la plantilla laboral está sujeta también, a disponibilidad presupuestaria.

Reclutamiento y selección

Los procedimientos de reclutamiento y selección se ubican en razón al puesto y modo de contratación. Los puestos sujetos al servicio profesional de carrera son: director general, director de área, subdirector de área, jefe de departamento y enlace (art.5°). El reclutamiento en estos puestos se constituye de fases en las cuales el interesado se registra a través del sitio web Trabajaen, y concursa en las siguientes fases: revisión curricular, examen de conocimientos, examen de habilidades y entrevista.

En el artículo 34 de esta Ley señala que, en casos excepcionales, es posible autorizar el nombramiento temporal para ocupar un puesto, una vacante o una plaza de nueva creación, por cualquier servidor público, sin necesidad de sujetarse al procedimiento de reclutamiento y selección

Por su parte, en el Manual de aplicación administrativa general disposición 35 mantiene como medios de reclutamiento: los programas de servicio social, ferias de empleo, carteras curriculares interna o externa, bolsas de empleo, bolsas de talento, así como las inserciones en medios masivos de comunicación y de difusión, tales como, televisión, radio, prensa e internet; así mismo, los puestos vacantes deberán comunicarse al portal del empleo de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social

El proceso de selección es realizado a criterio de la institución pudiendo emplear: evaluaciones psicométricas, exámenes de conocimientos generales y específicos, la demostración de habilidades. Debiendo acreditar la información relativa a:

1. Datos de identificación y domicilio.
2. Experiencia y nivel académico.
3. Contar con los certificados de aptitud.
4. Manifestación escrita de los motivos de contratación.
5. Constancia de no inhabilitación.

Las condiciones generales de trabajo, establecen otras peculiaridades adicionales a las mecánicas de reclutamiento y selección, para las plazas de base, como es:

1. Ser mexicano
2. No padecer enfermedad transmisible o incapacidad que impida desempeño
3. Ser propuesto mediante el sindicato

Una vez aceptado deberá contar con un nombramiento y haberlo firmado

1.4.2. Diseño y análisis de puestos

En el Manual capítulo V se establece que los puestos se integran a partir de la descripción, perfil y valuación, de forma descendente, dicho proceso aplica de los puestos P al G y esto incluye las plazas de carácter eventual.

- Los puestos de confianza solo deben ser descritos y perfilados
- Los puestos de base no requieren este proceso

Los requisitos para la descripción según el capítulo VI, son:

- Descripción del puesto:
 - o Datos de identificación: institución, rama, tipo de funciones, puesto del superior jerárquico y área de adscripción.
 - o Objetivo general
 - o Funciones
 - o Relaciones internas y/o externas
 - o Aspectos relevantes
- Perfil del puesto: Escolaridad y áreas de conocimiento, experiencia laboral, requerimientos específicos para desempeño del puesto y competencias o capacidades

Por su parte, la LSPC menciona la existencia de un consejo consultivo con atribuciones para modificar el catálogo de puestos y el tabulador.

1.4.2. SUBSISTEMA DE DESARROLLO Y EVALUACIÓN

Inducción

La inducción es uno de los ámbitos a considerar el programa anual de capacitación, para personal de nuevo ingreso mismo que entre sus temáticas puede abordar: inducción a la administración pública federal, organización, atribuciones del área donde la persona se encuentre adscrita, y de la institución.

Capacitación

En la administración pública la capacitación es considerada una actividad de desarrollo humano. En el manual, capítulo 3° sección uno, la capacitación debe ser anual, pudiéndose otorgar apoyos para realizar estudios de formación, especialidad o grado. La capacitación debe calificarse y el evaluado obtener 70 como mínimo de calificación para considerarse aprobado. Previamente, debe realizarse un diagnóstico o detección de necesidades de capacitación, proveyéndose de información institucional e individual. Los tipos de capacitación son de: inducción, actualización y desarrollo. Y las modalidades son presencial, a distancia o mixta. El programa debe enviarse durante el primer cuatrimestre del ejercicio a la unidad de recursos humanos correspondiente y reportar avances trimestralmente. Los criterios de evaluación son:

- De reacción: fin mejorador
- De aprendizaje: valora conocimientos
- De impacto o resultados. Determina si se produjeron los efectos deseados en los participantes.

Plan de vida y carrera

El plan de vida y carrera se trata de un documento físico o electrónico que integra acciones para el desarrollo y futuro desempeño del servidor público de carrera. El plan de carrera debe ser registrado en la página de RH net y contiene:

- Datos de identificación del servidor público de carrera
- Código y denominación del puesto seleccionado
- Acciones de capacitación y certificación de capacidades profesionales relacionadas con el puesto seleccionado.

Evaluación al desempeño

El objetivo de la evaluación al desempeño es medir el rendimiento de los servidores públicos en su puesto, a través de un grupo de indicadores previamente definidos para un período de evaluación, determinado de acuerdo a la disposición 55 del manual.

- Objetivo
- Responsable
- Definiciones
- Disposiciones específicas
- Modalidades de valuación
- Procedimientos de valuación diálogos de desarrollo

El procedimiento documentado se resume en la disposición 56 y consta en las siguientes etapas.

- Se establecerán metas, en el último trimestre de cada ejercicio y hasta el primer trimestre del ejercicio
- Durante el ejercicio se documentará el avance en el cumplimiento de metas.
- El superior jerárquico retroalimentará al servidor público.

- La evaluación al desempeño es realizada durante el primer trimestre del ejercicio siguiente al que corresponda la evaluación
- Cada individuo será evaluado por su superior jerárquico.

1.4.3. SUBSISTEMA DE COMPENSACIÓN Y SEGURIDAD

Salarios

De acuerdo al artículo 82 de la Ley del Trabajo y Previsión Social, el sueldo o el salario es la retribución que debe pagarse al trabajador a cambio de su trabajo. A la actividad encargada de determinar el valor del salario se le denomina valuación de puestos, definida en el Manual como: la asignación del valor relativo en puntos que resultan de la información y características del mismo, obtenido mediante la aplicación de una metodología de valuación De acuerdo a la disposición 21 del manual, para realizar la valuación del puesto es necesario:

1. Analizar la información de descripción y perfil con relación al superior jerárquico.
2. Valuar el puesto no la persona.
3. Comparar y ubicar los puestos dentro de la organización a la que pertenece.

Del mismo modo las características que debe reunir el pago de los sueldos y salarios de acuerdo a las Condiciones Generales de Trabajo (2015) son:

1. Los sueldos y salarios deben pagarse en días laborales cada quince días, pudiendo pagarse en moneda de curso legal, cheque o cualquier otro medio bancario.
2. Cada 5 años de servicio los trabajadores tienen derecho a una prima hasta llegar a 25 años de servicio como complemento a su sueldo, el monto de esta prima será fijado en el Presupuesto de Egresos de la Federación.
3. En puesto desempeñado en condición igual a otro, corresponderá salario igual.

Prestaciones

Además de las denominadas prestaciones de Ley, de conformidad a las Condiciones Generales de Trabajo (2015) algunas otras son:

- Los descansos, preferentemente sábados y domingos
- Días de descanso establecidos en la Ley y por parte de la Dependencia
- Días económicos.
- Flexibilidad de horario por maternidad.
- Día de descanso en onomástico.
- Dos períodos vacacionales al año.
- Reconocimiento económico por los años de servicio

De igual modo corresponden las prestaciones establecidas en la Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado artículo 4° son:

- Préstamos personales
- Préstamos hipotecarios y financiamiento para vivienda
- Programas y servicios de apoyo básico: apoyo turístico, servicios funerarios, atención para el bienestar y desarrollo infantil, servicios culturales y deportivos.

Incentivos

Se consideran reconocimientos: distinciones, diplomas, incentivos no económicos, en numerario, o en especie, los cuales deberán sujetarse a las disposiciones que resulten aplicables, algunos son

- Empleado del mes
- Desempeño individual
- Reconocimientos: años de servicio, puntualidad y asistencia.

1.4.4. SUBSISTEMA DE RELACIONES CON EL PERSONAL Y EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Clima organizacional:

La evaluación del clima organizacional es uno de los indicadores del modelo de evaluación de gestión institucional, que efectúa la Unidad de evaluación de la gestión y desempeño gubernamental (UEGDG) de la Secretaría de la Función Pública (SFP) para verificar el cumplimiento de los objetivos establecidos. Se define de acuerdo al Manual (2010) como: el conjunto de factores que afectan positiva o negativamente el desempeño, la productividad, la calidad de los servicios y la imagen de la Institución; y son resultado de las relaciones internas, actitudes, percepciones y conductas de los servidores públicos, retroalimentadas por las motivaciones personales, la cultura de la organización, el tipo de liderazgo, la evaluación y el reconocimiento de resultados.

Dichas encuestas son aplicadas anualmente, una encuesta de clima y cultura organizacional, para lo cual podrán utilizar, la herramienta que a nivel de la Administración Pública Federal instrumenta y coordina la Unidad.

Sindicato:

De acuerdo al artículo 123 incisos B fracción X el personal en las dependencias poseen el derecho a formar sindicato. El sindicato juega diversos papeles que le dotan de suma importancia tal como:

- Dar visto bueno a la remoción de servidores públicos. (Art 44 LFTSERAB.
- Las sanciones al personal serán notificadas al sindicato.
- Acuerda el reglamento del escalafón con el titular respectivo (Art. 49 LFTSE)
- El sindicato se toma en cuenta para fijar las condiciones generales de trabajo mismas que serán revisadas cada 3 años. (Art. 87).

De acuerdo a las Condiciones Generales de Trabajo (2015):

- Al sindicato le corresponde tratar asuntos de interés general de los trabajadores
- Proponer candidatos para la ocupación de plazas (artículo 8° y 13°)
- Para la fecha de pagos se tomará en cuenta la opinión del sindicato (artículo 28)
- Las horas de trabajo se fijaran tomando en cuenta la opinión del sindicato. (Art 40).
- Se tomará en cuenta la opinión del sindicato para el otorgamiento de horas extras pudiendo reducir el número de horas laborales (Art 41).
- A continuación se enlistan otros ámbitos de la administración de capital humano como: El control de asistencia (Art 50), determinación del número de retardos (Art. 56), establecimiento del programa anual de capacitación y desarrollo personal (Art. 63), opinión de quienes tienen el derecho de recibir premios, estímulos y recompensas (Art 69 fracción XXII), la organización de eventos, gestión de créditos de vivienda (Art. 70), períodos vacacionales escalonados (Art. 79), otorgamiento de sueldo (Art 87), cambios de adscripción (Art 99), permutas (Art. 103), exámenes médicos al trabajador cuando se encuentre en estado de embriaguez y bajo la influencia de narcóticos (Art. 103).

CAPITULO 2. METODOLOGÍA

2.1. NATURALEZA DEL PROBLEMA

La administración de capital humano, cuya concepción varía en razón al entorno y las necesidades que presentan las organizaciones, es una función administrativa encargada de proveer los mecanismos para preservar y desarrollar el capital humano de los individuos, entendido como el conjunto de conocimiento, habilidades y actitudes.

El capital humano, es fundamental en el desarrollo de las organizaciones, siendo fuente de competitividad. Lucas, R. (1988) sostiene que la clave del crecimiento económico radica en la acumulación de capital humano, la cual está ligada a las decisiones personales, y a las inversiones en la formación de los individuos.

Actualmente, las entidades de la Administración Pública Federal están inmersas en un entorno competitivo y globalizado el cual demanda eficiencia, ante la obligación de rendir cuentas a la sociedad. Un empleo eficiente de los recursos, está ligado a la formación capital humano de los servidores públicos. En contraste, existen estudios donde la percepción sobre la labor del servidor público es deficiente, como lo demuestra la Encuesta de Calidad e Impacto Gubernamental (2015) la cual señaló que, de cada 100,000 habitantes, 12,080 enfrentaron algún acto de corrupción, por parte de algún servidor público. Esta situación plantea retos a asumir en la gestión del capital humano, pues si bien este factor es responsable del éxito, también es el elemento corruptible de las organizaciones (Arvizú & Bernal, 2015). En general, lo anterior es solo uno de los factores donde se hace necesaria la evaluación del capital humano.

La presente intervención se desarrolló en una representación estatal de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, dicha dependencia contribuye al desarrollo de infraestructura pública manteniendo una estrecha relación con uno de los sectores más dinámicos de la económica mexicana, el de la construcción. Por lo tanto, la integridad y calidad del capital humano es fundamental para el desarrollo del Estado.

Sin embargo, en los últimos dos años (2014-2015) la delegación, mantuvo algunas situaciones donde se manifestaron presuntas insuficiencias en la administración de recursos humanos, lo antes mencionado repercutió ocasionalmente al desarrollo de actividades normales.

En otro orden de ideas, la calidad se ha convertido en un factor crítico del éxito, y está estrechamente relacionada con el capital humano. No puede haber calidad sin recursos humanos de calidad, y ello se refiere al talento del recurso humano (Velazquez, 2006). Por ello, las funciones de recursos humanos son sustantivas, pues se encargan de captar, retener, mantener y desarrollar talento. De este modo, la Delegación mantiene una filosofía de calidad y mejora continua la cual se encuentra manifiesta en un Sistema de Gestión de Calidad, certificado por la ISO 9001-2008 el cual tiene énfasis en la formación del personal y obliga a documentar cualquier hecho donde la calidad se vea condicionada.

Por lo anterior, diagnosticar la función de recursos humanos es fundamental pues permite, reconocer deficiencias de la administración de recursos humanos previniendo actitudes de riesgo como la corrupción, permite identificar ineficiencias y desarrollar acciones que posibiliten una mejora, de este modo es posible garantizar que el personal encargado de operar los sistemas de calidad sea el idóneo y de esta forma, evitar retrasos. Derivado de lo anterior se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles elementos de la administración de capital humano afectan el desarrollo de los servidores públicos, de la Subdirección de administración de una Entidad de la Administración Pública Federal, siendo susceptibles de mejora?

2.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

Hoy en día la competitividad es una necesidad, la globalización ha trastocado toda función administrativa, cambiando el modo de prestar servicios en un entorno exigente, cambiante y una gestión interna, rebasada por el desarrollo tecnológico, todo lo antes mencionado ha tenido repercusiones en el quehacer laboral, cambiando las fuentes de reclutamiento, los mecanismos de control y capacitación.

Aunado a lo anterior, los organismos públicos han adoptado esquemas internacionales, como son: modelos de competencias, la implementación de sistemas de gestión de la calidad y sistemas de capacitación digitales, entre otros, que trastocan y transforman funciones de administración de recursos humanos, a lo cual las instituciones deben permanecer expectantes. La globalización ha contribuido en la amplia difusión y divulgación de información, lo cual ha traído por consecuencia una sociedad informada y demandante, el reclamo al gobierno es abierto y obligado a rendir cuentas.

Una sociedad más crítica e informada demanda competitividad y recurso humano íntegro y productivo, sin embargo la percepción del servidor público no es favorable en todos los casos. Schlemelson, A. (2002) afirma que el trabajo limita, modela y encauza la conducta de las personas, siendo parte importante de la estima e identidad del individuo al estar estrechamente relacionada con su rol laboral, el trabajo es un reflejo del afecto individual por tanto, una percepción desfavorable repercute en la percepción del mismo y de quien lo desempeña (Merton, R. citado en Guzmán, 2002). En razón de lo anterior, con evaluar y

diagnosticar la función de administración de recursos humanos, se pretende atender y prevenir condiciones que atenten contra la integridad del personal, propicien conductas inadecuadas e insatisfacción. Así como garantizar la calidad en el trabajo. Mediante la detección de áreas de oportunidad.

Por lo antes mencionado, la presente intervención se realizó como fuente de información a la entidad, a fin de identificar oportunidades de cambio y mejora; toda vez que, permite prevenir y atender conductas que pudieran representar un riesgo futuro a las funciones organizacionales.

2.3. OBJETIVOS

2.2.1. OBJETIVO GENERAL:

- Identificar los elementos de la administración de capital humano que afectan el desarrollo de los servidores públicos

2.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evaluar las percepciones del personal sobre las funciones de recursos humanos en la dependencia.
- Proveer información al Departamento de Recursos Humanos, para en su caso favorecer, la toma de decisiones.

2.2.3. OBJETIVOS OPERATIVOS

- Formular escalas de evaluación cualitativas de la percepción del personal sobre de los sistemas de administración de capital humano siendo estos: preparación y selección; desarrollo y evaluación; remuneración y seguridad y, relaciones y evaluación de la cultura organizacional.
- Medir la orientación hacia la gestión del talento humano.
- Reconocer causas posibles de las inconformidades del personal.
- Proponer estrategias que posibiliten la mejora

2.4. HIPÓTESIS

La hipótesis es causal bi variada, pues plantea la relación entre la variable dependiente y una independiente, se presenta a continuación:

“Los elementos de la administración de Capital Humano que afectan el desarrollo de los servidores públicos, constituyen áreas de oportunidad o mejora”

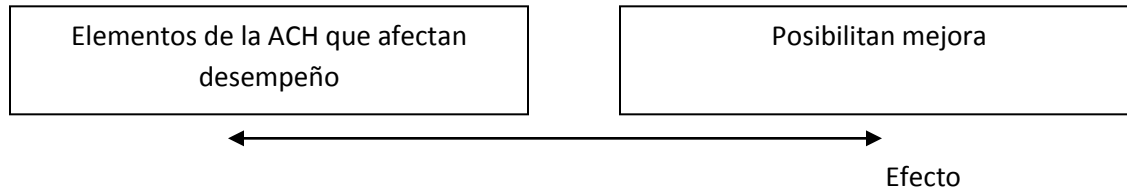


Figura 2.1 Variables.

Fuente: Elaboración propia (2015)

Derivado de los puntos anteriores se resume a continuación, pregunta de investigación, hipótesis y objetivo de la investigación.

Tabla 2.1.
Matriz de Congruencia

Pregunta de Investigación	Hipótesis	Objetivo de la Intervención
<i>¿Cuáles elementos de la administración de capital humano afectan el desarrollo de los servidores públicos, de la Subdirección de administración de una Entidad de la Administración Pública Federa siendo susceptibles de mejora?</i>	Los elementos de la administración de Capital Humano afectan el desarrollo de los servidores públicos, y constituyen áreas de oportunidad o mejora.	Identificar los elementos de la administración de capital humano que afectan el desarrollo de las de los servidores públicos

Fuente: Elaboración Propia, (2015)

2.5. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La intervención se realizó en una delegación estatal de una Secretaría Federal, por tanto se considera un estudio de caso. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010), es una investigación que mediante los procedimientos, cualitativo, cuantitativo y/o mixto, analiza una unidad integral para responder al planteamiento de un problema, probar hipótesis y, en su caso, desarrollar teoría. La investigación realizada tiene las siguientes características:

- El tipo de investigación clasificado por el nivel de conocimientos que se adquieren es: exploratorio y descriptivo. Es exploratoria de acuerdo a lo definido por Izquierdo (2013.) pues la investigación que tiene por objeto destacar aspectos fundamentales de una problemática determinada y elaborar los procedimientos adecuados para una investigación posterior, y descriptiva porque a través del análisis, logra caracterizar una situación concreta, en este caso la administración de recursos o capital humano en la entidad de estudio.
- Es una investigación no experimental, pues el estudio se realiza sin alterar condiciones en su contexto al momento del estudio.
- Se trata de una investigación transversal porque la recolección de datos se dio en un momento dado y una sola vez.
- Es un estudio mixto según el tipo de datos recolectados, es decir, se integran enfoques cualitativo y cuantitativo en el proceso de evaluación. Combinó aspectos cuantitativos al establecer valores a las percepciones de satisfacción y aptitud de las funciones de capital humano y cualitativos al describir prácticas de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2010)

2.6. TIPO DE MÉTODO

El método empleado fue analítico, Much (2012) lo define como aquel en que se distinguen los elementos de un fenómeno y se propone revisar ordenadamente cada uno de ellos. Durante el desarrollo de la investigación se analizó cada elemento de las funciones de personal. Del mismo modo, se empleó simultáneamente el método deductivo pues, de los diversos elementos en la administración de capital humano, fueron desarrolladas conclusiones.

2.8. POBLACIÓN Y MUESTRA

2.8.1. POBLACIÓN

La dependencia objeto de estudio cuenta con alrededor de 830 servidores públicos con base presupuestal, divididos en 4 subdirecciones: obras, autotransporte, comunicaciones y administración, así como dos unidades de asuntos jurídicos y servicios técnicos. Dicha población se ubica en las distintas regiones del Estado de Veracruz. El personal se clasifica en personal operativo (base), eventual, enlace, jefes de departamento, subdirectores y director. Algunas de las denominaciones de los puestos, dentro del área de estudio, son:

Tabla 2.2.

Nombre de los puestos en el área de estudio

Denominación de puestos.
Analista especializado en proyectos
Especialista en proyectos técnicos
Técnico medio
Jefe de oficina
Jefe de sección
Técnico Especializado
Coordinador de proyectos especiales
Técnico superior
Prof. Dict. en manejo de valores
Chofer
Supervisor de programas y proyectos.
Supervisor general
Profesional ejecutivo
Puestos de enlace
Jefe de Departamento
Profesional de servicios especializados
Subdirector

Fuente: Elaboración propia (2015)

La unidad de estudio es la Subdirección de Administración, área en la cual se lleva a cabo la administración de recursos humanos (ARH), de la entidad. Los sujetos de estudio son los servidores públicos que prestan servicios en dicha área. La razón por la cual se escogió es porque es el área donde se desempeñan las funciones y operación de la ARH.

Cabe destacar, que por razones de confidencialidad se han omitido algunos datos, principalmente personales.

2.8.2. MARCO MUESTRAL

El marco muestral es la ubicación que dimensiona al universo (FAO, 2005). Este apartado es importante porque del marco muestral, es seleccionada la muestra. Como fue mencionado en el punto anterior para el estudio solo se considera, la Subdirección de Administración que cuenta con 113 personas que se distribuyen de la siguiente manera:

Tabla 2.3.
Marco muestral.

Departamento	Número de oficinas	Sindicalizados y de confianza	Eventuales	Total de empleados
Recursos Humanos	6	28	4	32
Recursos Materiales	6	40	9	49
Recursos Financieros	5	18	7	25
Subdirección	1	7	0	7
Total	18	93	20	113

Fuente: Elaboración propia con información obtenida del depto. De recursos humanos (2015)

Siendo finalmente las unidades de muestreo el personal de cada departamento y subdirección.

2.8.3.MÉTODO ESTADÍSTICO EMPLEADO

El método estadístico fue descriptivo, definido por Flores & Lozano (1999) como la recolección, presentación y caracterización de un conjunto de datos que arrojan, como resultado la descripción de las diversas características de una población o una muestra.

En el estudio trata de integrar un conjunto de técnicas de tabulación y presentación gráfica para la recolección e interpretación de la información estadístico, con la finalidad de calificar el grado de adecuación de cada variable estudiada. Del mismo modo para dar detalle a los elementos de gestión de capital humano, se realizó el análisis con base a la técnica de método simple de auditoría.

2.8.4. TIPO DE MUESTREO

El tipo de muestreo a emplear es el muestreo estratificado. Seleccionado debido a que las funciones en los departamentos de la unidad de estudio son de naturalezas distintas, requieren talentos y perfiles especiales para su desempeño. De manera previa, se realizó una prueba piloto a 20 personas; se obtuvo que del sexo de los encuestados es en el 65% de los casos mujer y el 35% son hombres, estos porcentajes se emplean para el cálculo de la varianza en la fórmula de muestreo por estratos; y esta equivale a $p=0.65$ y $q=0.35$. La fórmula del muestreo por estratos es la siguiente:

$$n = \frac{(\sum_{i=1}^n N_i pq)}{ND + \frac{1}{N} (\sum_{i=1}^n N_i pq)}$$

Figura 2.2. Fórmula para cálculo de la muestra estratificada.

$$y D = \frac{B^2}{z_{\alpha/2}^2}$$

Dónde:

$N = 113$ Es el total de personas en del área que reúne las características a investigar.

$p= 0.65$ Es la proporción de encuestados que son del sexo femenino.

$q= 0.35$ es la proporción de encuestados del sexo masculino.

$B = 0.112$ Es el error permitido en la estimación de la proporción de encuestados que son del sexo femenino. En este caso puede haber 11.2% de los encuestados que no sean mujeres.

$z_{\alpha/2}^2 = 3.8416$ Es un valor de tablas usando la confiabilidad de $\alpha = 0.05$, o sea el 95% de confiabilidad.

El tamaño de la muestra dependerá del error que se quiera cometer en la estimación del parámetro. Entonces sustituyendo los valores en la fórmula:

$$n = \frac{25.7075}{113 \cdot 0.003265 + 0.2275} = 43.09 \cong 43$$

Entonces, de las 113 personas, con un error del 11.2% y una confiabilidad del 95%, se requirió encuestar a 43 personas.

Para asignar el número de encuestas que se aplicó a cada departamento, se realizó una asignación proporcional, la cual corresponde a la siguiente fórmula:

$$n_i = n \frac{N_i}{N}$$

Dónde:

n_i Es la muestra para cada estrato

$n = 43$ es el tamaño de muestra obtenido de la población total

N_i Es el tamaño total de cada estrato

$N = 113$ es el total de empresas

Al sustituir la fórmula para cada uno de los estratos se tienen los siguientes resultados:

$$n_1 = 43 \frac{32}{113} = 12 \quad n_2 = 43 \frac{49}{113} = 19 \quad n_3 = 43 \frac{25}{113} = 9 \quad n_4 = 43 \frac{7}{113} = 3$$

Tabla 2.4.
Muestreo Estratificado

Departamento	Total de empleados	Muestra de cada departamento
Recursos Humanos	32	12
Recursos Materiales	49	19
Recursos Financieros	25	9
Subdirección	7	3
Total	113	43

Fuente: Elaboración Propia (2015).

2.9. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOPILAR LA INFORMACIÓN

La presente intervención tiene entre sus propósitos efectuar un análisis general y particular de los elementos de la administración de capital humano para obtener un diagnóstico. Para ello en esta etapa se seleccionaron las técnicas para recopilar información, entendidas como las herramientas metodológicas de investigación ya que permiten implementar las distintas etapas de ésta, dirigiendo los procesos mentales y las actividades prácticas hacia la consecución de los objetivos formulados (Rojas, 1982, p.62), para el presente estudio se aplicaron los siguientes:

2.9.1. ENTREVISTA

Es la técnica que tiene por objetivo obtener información mediante conversaciones con las personas, que están relacionadas con aquello que se investiga. Esta técnica se aplicó al encargado del área de recursos humanos, de modo previo se realizó una guía de entrevista tomando como base algunas de las cuestiones que pueden presentarse respecto a las funciones de personal propuestas por Arias y Heredia (2013, p. 702-703), la información obtenida sentó las bases para la elaboración del cuestionario de investigación, la determinación de la muestra y contribuyó a situar el entorno en el cual se desempeña la dependencia, en materia de la gestión del recurso humano.

Las técnicas de entrevista empleadas fueron: Rapport, la cual tuvo por finalidad crear un ambiente de confianza, disminuyendo la ansiedad del entrevistado y favoreciendo la libertad en sus respuestas, así como la técnica de preguntas proyectivas realizando la entrevista en tercera persona. En el anexo 2 se muestra la estructura de la guía de entrevista.

2.9.2.ENCUESTA

A partir de la entrevista y de acuerdo al sustento de la investigación se procedió a emplear la técnica de encuesta. En esta fase se desarrolló un cuestionario. El cual se compone de 30 preguntas y afirmaciones dividido en dos secciones: en la primera de 10 preguntas se evalúan aspectos generales del trabajador, fue estructurado con preguntas abiertas y de opción múltiple; y la segunda sección se conformó de 20 afirmaciones con orientación positiva que evalúan la percepción, percibida en las funciones de gestión de personal desde 4 apartados o indicadores. Las opciones de respuesta se plantearon con el empleo de la escala de Likert, la cual mide cuanto más favorable es la actitud del trabajador. Esta fase evalúa los siguientes indicadores:

- De la pregunta 1 a la 5 la Preparación y Selección.
- De la pregunta 6 a la 10 Desarrollo y evaluación
- De la pregunta 11 a la 15 Compensación y seguridad.
- De la pregunta 16 a la 20 Relaciones con el personal y evaluación de la cultura organizacional

2.9.2.1. VARIABLES

Las variables adoptadas en el estudio son de naturaleza cualitativa. Con un tipo de escala nominal, ordinal y de intervalo, puesto que se busco identificar percepciones individuales del capital humano. Partiendo de la hipótesis se plantean las siguientes variables:

Tabla 2.5.
Tabla de indicadores.

Variable	Preguntas	Tipo
Aspectos generales	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10	Nominales Ordinales Intervalo
Preparación y Selección	1-5	Ordinales
Desarrollo y Evaluación	6-10	Ordinales
Compensación y Seguridad	11-15	Ordinales
Relaciones con el Personal y Sindicatos	16-20	Ordinales

Fuente: Elaboración propia (2015)

A continuación se describen los elementos a evaluar por cada indicador, y su ubicación en el cuestionario.

Tabla 2.6
Descripción de cada elemento.

INDICADORES Y CONCEPTOS	ELEMENTOS A EVALUAR	PREGUNTA
PREPARACION Y SELECCIÓN		
Reclutamiento	Eficiencia percibida de los medios de reclutamiento.	3
Selección	Eficiencia percibida de los medios de selección. Determinar la existencia, claridad y calidad en la comunicación de requerimientos y actividades en el puesto de trabajo.	2 1 y 5
Diseño y Análisis de puestos	Reconocimiento en sí mismo, de las características para desempeñar y cumplimiento satisfactorio del trabajo.	
Ocupación del puesto	Evaluar la disonancia cognoscitiva del individuo en relación al puesto de trabajo.	4
DESARROLLO Y EVALUACIÓN		
Capacitación y formación en el puesto	Identificación de capacitación recibida, de modo formal e informal, así como mecanismos de reconocimiento del puesto. Utilidad de la capacitación.	6
Planeación de carrera	Capacidad del personal de alcanzar mejores puestos y oportunidades de desarrollo percibidas.	7 y 8
Equipos de trabajo	Actitud hacia la formación de equipos de trabajo.	10
Evaluación del Desempeño	La percepción de claridad y precisión en las evaluaciones al desempeño.	9
COMPENSACION Y SEGURIDAD		
Salarios	Satisfacción y congruencia con el nivel de ingreso percibido.	11
Prestaciones	Satisfacción percibida con las prestaciones e incentivos recibidos	15
Calidad de vida en el trabajo	Seguridad laboral y salud en el trabajo.	13 y 14
Incentivos	Satisfacción percibida con los esquemas de incentivos existentes.	12
RELACIONES CON EL PERSONAL Y EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL		
Cultura organizacional	Percepción del ambiente laboral así como eficiencia en la comunicación organizacional y liderazgo.	16 y 18
Liderazgo	Percepción de apoyo recibido de jefes inmediatos.	17
Sindicato	Percepción de la contribución del sindicato en el desempeño eficiente y protección a sus derechos laborales.	19
Auditoría	Percepción actual de las revisiones a las funciones de recursos humanos.	20

Fuente: Elaboración Propia. (2015)

En la tabla anterior se plantean los 4 subsistemas de gestión de recursos humanos propuestos por Werther, Davis y Guzmán (2014). En la siguiente tabla se establece la descripción y valoración de cada posible respuesta.

Tabla 2.7
Descripción de la evaluación.

VALOR	OPCIÓN DE RESPUESTA	DE VALOR	DESCRIPCIÓN DEL PUNTAJE
CA (5)	Completamente de Acuerdo	5	La respuesta denota la total seguridad del cumplimiento de la afirmación acreditando completamente el supuesto.
A (4)	De Acuerdo	4	Existe conocimiento del cumplimiento de la afirmación. Acreditando el supuesto de manera favorable.
NAND (3)	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	3	Es la percepción imprecisa, del supuesto, donde el encuestado no considera el cumplimiento del mismo con precisión pero no lo niega.
D (2)	En Desacuerdo	2	Existen deficiencias en el cumplimiento del supuesto.
CD (1)	Completamente en Desacuerdo	1	El supuesto no se cumple en ningún ámbito, la percepción del mismo es negativa.

Fuente: Elaboración propia (2015)

2.9.2.2. VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

En este apartado se realizó la validación del instrumento, cuya finalidad fue verificar el correcto funcionamiento del cuestionario o consistencia interna. Para ello, se llevó a cabo la aplicación de una prueba piloto, aplicada al 22%, esto es a 20 elementos del personal de base. Posteriormente fue empleado el coeficiente de Alfa de Cronbach que evalúa cuestionarios con escala Likert. El resultado fue .903:

Alfa de Cronbach	N° de Elementos
.903	20

De acuerdo al resultado, es posible que se repita o sobre alguna pregunta sin embargo el resultado obtenido manifiesta que se trata de un instrumento de evaluación confiable.

2.9.2. OBSERVACIÓN ORDINARIA Y ACTIVA.

Rojas (1982), indica que esta técnica proporciona información del comportamiento de los individuos o grupos sociales tal como ocurre, a diferencia de otras técnicas capta información sobre conductas pasadas o que se presentaran en el futuro.

En esta etapa se llevó a cabo una observación ordinaria, mediante la cual se delimitó el área de estudio, siendo útil para la identificación de actividades de gestión del recurso humano, que se realizan en áreas funcionales diferentes. Fue observado cómo se registran las políticas de control de asistencia, justificaciones, incapacidades y algunas prestaciones sociales del recurso humano.

2.9.3. RECOPIACIÓN DOCUMENTAL

La recopilación documental consistió fundamentalmente en información de carácter organizacional, como lo es análisis de puestos, manuales internos de organización y procedimientos, información sobre capacitación, currículos de servidores públicos, evaluación al desempeño de los trabajadores, así como formatos internos, para conocer y reconocer como es que se realizan las actividades de gestión de capital humano en la organización, así mismo se obtuvo información a través de sitios web oficiales y mediante el portal del IFAI.

2.10. RECOGIDA DE DATOS

Para obtener los datos fueron aplicados los instrumentos antes señalados, de esta manera fue obtenida la percepción acerca de la administración de capital humano, en la dependencia.

Particularmente, en el caso del cuestionario la información fue recogida, tabulada e interpretada a través del programa estadístico Dyane, el cual permite el análisis de datos, la presentación en gráficas y un análisis multi-variado de la información. También fueron calificados los niveles de adecuación percibidos de los indicadores, bajo el enfoque estadístico, para obtener información objetiva e

Producto de ello, se propina una visión imparcial y objetiva. Cabe destacar que la aplicación del instrumento se desarrolló a una fecha determinada.

La entrevista, se realizó con el encargado del área de recursos humanos y fue base para identificar las funciones de recursos humanos, el volumen y características del personal. Del mismo modo, la observación facilitó la ubicación de áreas y la identificación de las actividades.

CAPITULO 3 CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

3.1. CONTEXTO INSTITUCIONAL

En esta fase se sitúa el contexto en el cual se desarrolla el capital humano de la entidad y el esquema normativo al cual se sujeta:

3.1.1. NATURALEZA DE LA EMPRESA:

- Denominación: Secretaría de Comunicaciones y Transportes Centro SCT Veracruz.
- Sector: Público, dependiente del poder Ejecutivo ubicándose como representación Estatal de una Secretaría Federal.
- Ramo: comunicaciones, infraestructura carretera y transportes
- Disposición que le dio origen: Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. Artículo 36.

3.1.2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En este rubro se presentan los elementos que permiten establecer el rumbo de las actividades en la entidad

3.1.2.1 FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

La filosofía organizacional constituye la base de acción y desempeño sobre los cuales se conjuntan los esfuerzos de toda función y área. La dependencia objeto de estudio, cuenta con misión, visión, políticas de calidad y objetivos de calidad, mismos que son divulgados en cada unidad administrativa. A continuación se plasman los principales elementos de la filosofía organizacional de la dependencia los cuales se plasman a continuación:

Misión:

“Contribuir al desarrollo de los sistemas de comunicaciones y transportes en la entidad federativa, ejecutando y promoviendo los programas institucionales con seguridad, eficiencia y calidad, para el bienestar económico, social y cultural, con respecto al medio ambiente, al marco legal y ético.”

(Centros SCT, 2015)

Visión:

“Ser una unidad administrativa de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes con facultades suficientes para promover y cumplir con los programas institucionales, a fin de brindar servicios de excelencia, realizando actividades con calidad, ética y responsabilidad dentro del marco legal en coordinación con los distintos niveles de gobierno y grupos sociales, en beneficio de los habitantes de la entidad.”

(Centros SCT, 2015)

Política de calidad

“Proporcionar servicios de calidad competitivos ofrecidos por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes que satisfagan las necesidades y expectativas de la sociedad, a través de un sistema de gestión de calidad basado en la innovación, compromiso, trabajo en equipo y mejora continua fortaleciendo el desarrollo de nuestros procesos.”

(Manual de la calidad, 2016)

Objetivos de la calidad

Los objetivos de la calidad son los siguientes:

- “Estandarizar los requisitos normativos y el tiempo de respuesta en los trámites y servicios ofrecidos por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, aplicando la normatividad vigente.
- Mejorar los servicios prestados mediante la incorporación de procesos de alto impacto para la sociedad.

- Incrementar la satisfacción de los usuarios a través de una atención más ágil y de calidad en los trámites y servicios ofrecidos por la SCT, mediante una atención de respeto, confianza y eficacia.
- Cumplir al 100% los programas y metas establecidas para la validación de la calidad de los servicios.”

(Manual de la calidad, 2016)

3.1.2.2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Anualmente cada unidad administrativa establece sus funciones y las metas de desempeño, así como las estrategias a emplear. Del mismo modo el personal establece sus metas, las cuales son evaluadas por sus jefes inmediatos.

3.1.2.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional cuenta con niveles jerárquicos delimitados, existen manuales de organización y procedimientos vigentes, pero no actualizados en el último año, del mismo modo a continuación se presenta el organigrama:

ORGANIGRAMA

El organigrama es la representación gráfica de la estructura organizacional de la empresa, muestra jerarquías, puestos, la estructura de las funciones, áreas o procesos, y las relaciones entre ellos. Dada la naturaleza anual del presupuesto, es importante verificar la suficiencia de puestos para su correcto desempeño.

Organigrama General

En la siguiente ilustración se muestra el organigrama general de la institución actualizado en el mes de Julio 2013.

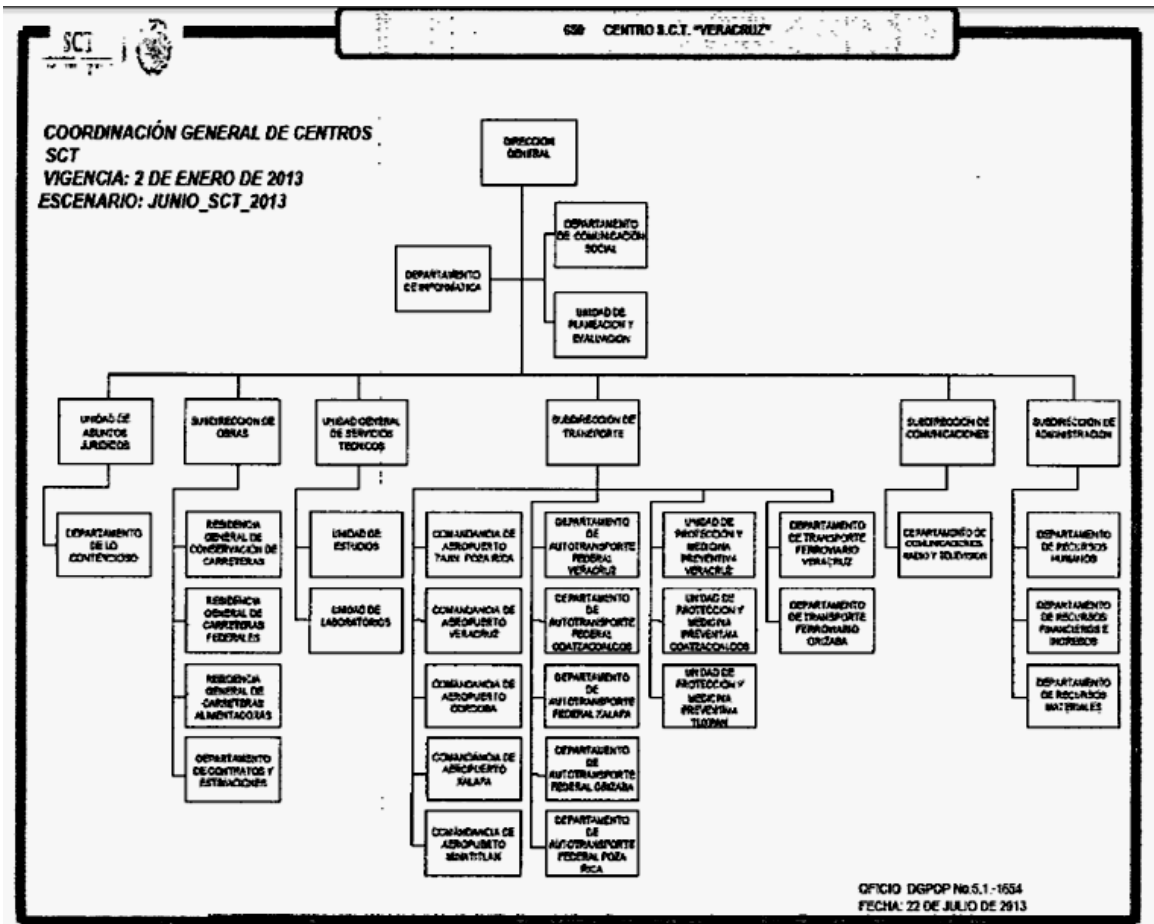


Figura 3.1. Organigrama General.
Fuente: Centro SCT Veracruz (2015)

En este caso la estructura es lineo-funcional. Mantiene una estructura lineal y se subdivide en funciones específicas, con estructura jerárquica ascendente. La importancia al analizar el organigrama radica en que todo puesto de trabajo debe conservar un lugar dentro de este. Del mismo modo debido a la naturaleza anual del presupuesto, la revisión periódica de estos documentos podría contribuir al empleo y organización eficiente del capital humano, no obstante su última actualización fue en julio 2013.

Organigrama específico

Como el estudio se realizó en un área específica de la Delegación. La siguiente ilustración muestra el organigrama del área evaluada:

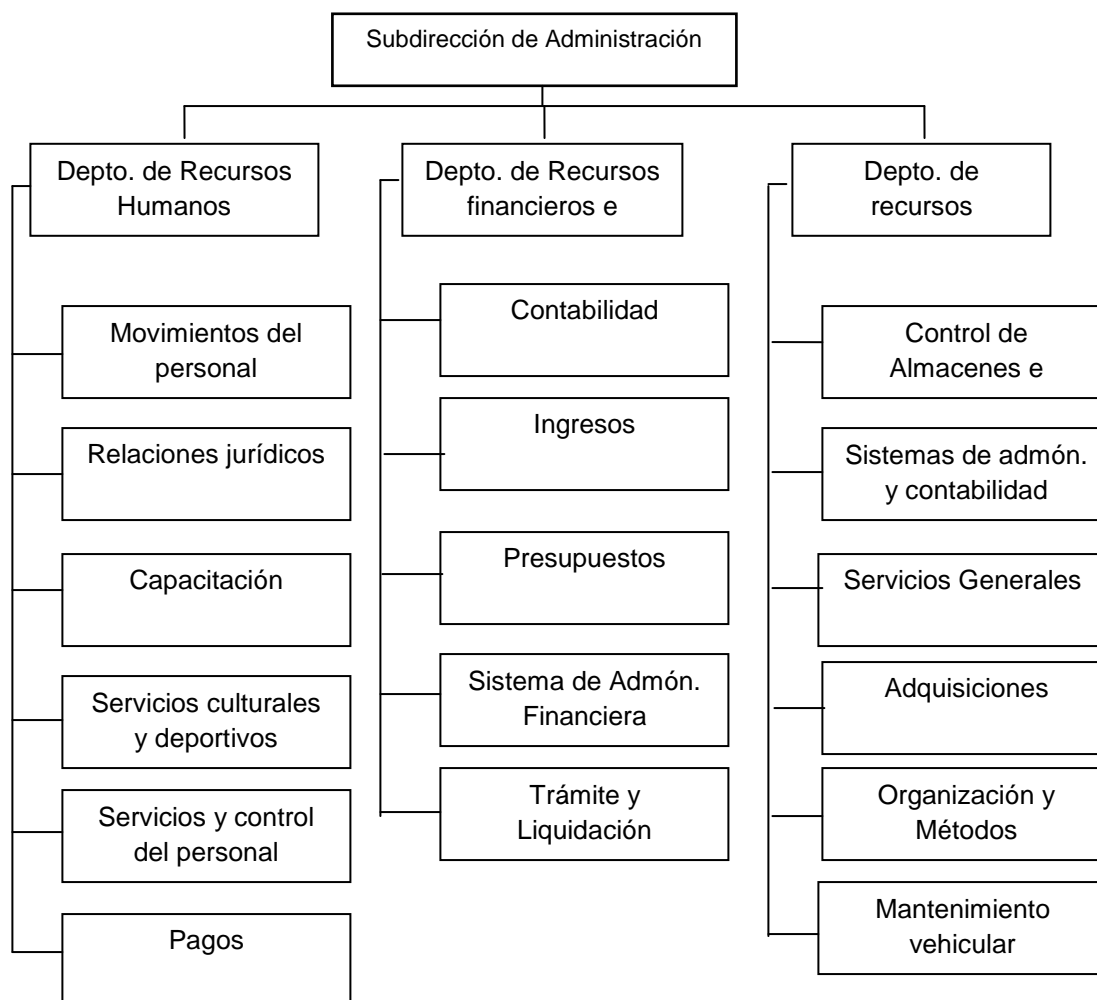


Figura 3.2. Organigrama del área a evaluar.

Fuente: Elaboración propia (2015)

3.1.2.3. DISEÑO Y VALUACIÓN DE PUESTOS:

A través de la página RH net se lograron identificar los análisis de puestos, fundamentalmente aquellos sujetos a servicio profesional de carrera, no obstante durante la revisión documental no fue posible identificar en todos los casos, la

existencia de un análisis de puestos, principalmente en puestos operativos y eventuales. No obstante, los criterios de valuación de puestos si fueron identificados.

3.1.2.3. METAS:

Como parte de los procesos de gestión de la calidad la entidad cuenta con diversos manuales, y formatos mediante los cuales son establecidos los objetivos y metas, así como también se elaboran periódicamente reportes de avance y cumplimiento de los objetivos y en caso de falla, son documentados.

3.1.2.4. AMBIENTE CULTURAL

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

La delegación cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) el cual certifica 8 procesos, con él se homologan requisitos, delimitan tiempos de respuesta y se garantiza su funcionamiento mediante la aplicación de auditorías periódicas. Con el SGC la dependencia pretende lograr; transparencia, rendición de cuentas, combatir corrupción, brindar servicios eficientes y participación ciudadana (Centros SCT, 2015).

ÉTICA Y CONDUCTA

Además, la Entidad cuenta con un código de ética y conducta, del cual semestralmente es evaluado el grado de cumplimiento y conocimiento del personal. El Código de ética (2014) se compone de 12 valores los cuales se enlistan a continuación:

- Bien común.
- Integridad.
- Honradez.
- Imparcialidad.
- Justicia.
- Transparencia.
- Rendición de cuentas.
- Entorno cultural y ecológico.
- Generosidad.
- Igualdad.
- Respeto.
- Liderazgo

También cuenta con un Código de conducta (2014) el cual se compone de 3 valores:

1. Integridad
2. Compromiso
3. Responsabilidad

En 2014 el resultado de la evaluación de cumplimiento consideró que el Código es aceptado por los trabajadores.

3.2. CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

La Secretaría de la Función Pública (SFP) es la entidad coordinadora de la aplicación de la encuesta de clima organizacional, la cual se realiza de manera anual. En 2014 la Delegación obtuvo una calificación de 81 de 100, siendo la calificación más baja en 3 años. La puntuación más baja se situó en el factor del servicio profesional de carrera, seguido de capacitación, estrés laboral y el impacto de la misma evaluación. El puntaje más alto alcanzado se encontró en la identidad y compromiso con la institución.

3.3. MANUALES:

La dependencia cuenta con manuales para el desarrollo de sus actividades específicas, así como de procedimientos tipo es decir, de aplicación general entre todas las delegaciones en las entidades federativas. Estos se actualizan periódicamente. Algunos son:

- Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Recursos Humanos (2010).
- Manual del Sistema de Gestión de la Calidad (2016).
- Procedimientos centrales y de apoyo.

3.4. FUNCIONES DE LA SUBDIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN RELATIVAS A LA GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO

Las funciones se encuentran en el reglamento interno y los diversos procedimientos tipo. No obstante el documento sobre el cual se retoman las funciones es el Manual de Organización Tipo. Dentro de él se menciona a la subdirección de administración como la encargada de administrar los recursos entre ellos los humanos, si bien dentro de la estructura orgánica es posible ubicar un departamento enfocado a ello, el departamento de recursos financieros e ingresos, ejerce recursos correspondientes a los servicios personales y recursos materiales coordina algunos ejercicios de protección civil dentro de la institución cuyo fin es proteger al personal. A continuación se presentan de modo específico las funciones del área de recursos humanos de acuerdo al manual.

Subdirección de Administración

Coordinar y controlar las actividades derivadas de la administración de los recursos humanos, materiales y financieros del Centro SCT, de acuerdo a la normatividad establecida para cada materia.

Departamento de Recursos Humanos:

- Llevar a cabo el reclutamiento, selección y contratación del personal que requiera el Centro SCT, de conformidad con las normas establecidas y la disponibilidad presupuestal.
- Elaborar constancias de nombramiento por ingreso y promoción para el personal de plaza-presupuestal.
- Elaborar contratos para el personal eventual y de honorarios, de acuerdo a normatividad establecida.
- Tramitar ante la Dirección General de Recursos Humanos la expedición y resello de las credenciales de identificación del personal de conformidad con los lineamientos establecidos.
- Mantener actualizado, en coordinación con el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, el programa; modificación de movimientos afiliatorios, en altas, bajas, modificación de salarios por renuncias, licencias, fallecimiento, pensiones y retiros voluntarios.
- Tramitar, en coordinación con el Departamento de Recursos Financieros, el pago oportuno de las remuneraciones ordinarias y complementarias del personal de la Secretaría en la entidad, así como los cambios de radicación de sueldos, bajas, licencias y reanudación de labores.
- Expedir y tramitar las certificaciones por servicio activo que requieran los

trabajadores del Centro SCT, así como hojas de servicios, compatibilidad de horario y préstamos ante el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, de acuerdo con los lineamientos establecidos.

- Tramitar las actas e irregularidades administrativas que resulten de accidentes de trabajo ante el ISSSTE y enviar a la Dirección General de Recursos Humanos las generadas por violaciones a disposiciones legales vigentes, aplicando las sanciones que se ordenen.
- Tramitar, registrar y controlar los nombramientos, incidencias, asistencias, licencias, permisos económicos, vacaciones, transferencias, altas, bajas y demás movimientos del personal del Centro SCT, así como integrar los reportes y estadísticas correspondientes.
- Registrar la documentación del personal para la integración, archivo, y actualización de los expedientes personales.
- Registro y control de los períodos de vacaciones del personal del Centro SCT.
- Aplicar los exámenes de capacidad y psicotécnicos al personal de nuevo ingreso.
- Tramitar los pagos por defunción, liquidación e indemnización por riesgos profesionales, así como auxiliar al personal del Centro SCT o sus familiares en los trámites ante las dependencias asistenciales.
- Mantener actualizado el catálogo de puestos del Centro SCT y llevar el control de plazas vacantes temporales y definitivas y cuadros de calificación escalafonaria para efectos de movimientos y promociones del personal, aplicando los dictámenes de la Comisión Mixta de Escalafón y disposiciones que al respecto se emitan.
- Generar las cuentas por liquidar correspondientes a las nóminas ordinarias y extraordinarias de pagos al personal, aplicando los descuentos y demás prestaciones que procedan.
- Elaborar y tramitar ante la Dirección General de Recursos Humanos, solicitud de aportaciones para el Sistema de Ahorro del Retiro ISSSTE, para el personal de plaza presupuestal base, confianza, mandos medios y superior.
- Formular y mantener actualizado el padrón del personal que ha sido inscrito al Fondo de Ahorro Capitalizable, por baja y alta que se producen por cambio de adscripción, defunción, pensión, jubilación y retiro voluntario.
- Aplicar los dictámenes que emita la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene y el Grupo Interno de Protección Civil, informando al personal sobre las medidas de prevención de accidentes de trabajo.
- Registrar las evaluaciones periódicas del desempeño del personal en sus labores y gestionar el otorgamiento de premios, estímulos y recompensas a los trabajadores.
- Organizar y llevar a cabo eventos cívicos, culturales, deportivos y recreativos de interés para el personal del Centro SCT, que permitan el sano esparcimiento de éstos.
- Ejecutar los programas de seguridad e higiene, reconocimiento a la integridad del servidor público, puntualidad y eficiencia, evaluación del desempeño laboral y clima laboral.
- Tramitar el pago de prestaciones a los trabajadores, contempladas en las

- condiciones generales de trabajo vigentes.
- Efectuar conciliaciones en coordinación con el Departamento de Recursos Financieros, verificando reintegros, oficios de rectificación, adecuaciones presupuestales e informes de cuentas por liquidar certificadas emitidas por el SIA-SIAFF del capítulo 1000 "Servicios Personales"
 - Coordinar la aplicación de la detección de necesidades de capacitación en todas las áreas del centro SCT, y en base a este elaborar el programa anual de capacitación
 - Desarrollar el Programa de Formación Integral de los Servidores Públicos autorizado; así como efectuar el seguimiento a la eficiencia de la capacitación, correspondiente de acuerdo a los lineamientos establecidos – Tramitar los pagos correspondientes a servicios de capacitación
 - Promover, impulsar y difundir programas de educación básica para adultos, de conformidad con los lineamientos establecidos
 - Coordinar la capacitación para el personal a través de @ campus para el Servicio Profesional de Carrera. – Aplicar y enviar exámenes relativos al Servicio Profesional de Carrera, de acuerdo a las instrucciones emitidas por la DGRH
 - Revisar y cotejar la documentación presentada por los aspirantes a plazas concursadas a través del Servicio Profesional de Carrera
 - Elaborar informes de CLC pagadas por SIAFF y remitirlas a la Dirección General de Programación Organización y Presupuesto.
 - Efectuar conciliación del Presupuesto asignado capítulo 1000 servicios personales gasto corriente ejercido en los programas SIA-SIAFF con la Dirección de Presupuesto de Servicios Personales.
 - Tramitar y formular adecuaciones presupuestales del capítulo 1000 Servicios Personales.
 - Elaborar los informes que requieran las áreas normativas centrales, así como los diversos organismos que lo soliciten (ISSSTE, Aseguradoras, SHCP, universidades, gobierno del estado, etc.)
 - Elaborar actas administrativas por pérdida, robo o extravío de las credenciales administrativas, para solicitar su reposición a oficinas centrales.
 - Verificar y tramitar que los servidores públicos cuenten con sus pólizas de seguro de Gastos Médicos Mayores, seguro de separación individualizado y de vida institucional.
 - Elaborar y tramitar la documentación ante oficinas centrales para la autorización y ocupación de plazas vacantes en forma definitiva o por interinato.
 - Elaborar y tramitar documentación ante oficinas centrales para la publicación de las convocatorias de las plazas vacantes incluidas en el servicio profesional de carrera.
 - Formular y actualizar el padrón de servidores públicos adscritos al Centro SCT.

Figura 3.3. Funciones del Departamento de Recursos Humanos.

Fuente: Manual de Organización Tipo de los Centros SCT, (2011).

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

El presente apartado tiene por finalidad la interpretación y análisis del cuestionario, entrevista, observación y la recopilación documental. En primera instancia, la entrevista y la observación fueron sustantivas para el desarrollo del cuestionario pues la entrevista brindó un panorama general de aspectos específicos y posibilitó la aplicación de la encuesta. Del mismo modo, la observación fue el mecanismo inicial que identificó algunas funciones de capital humano realizadas fuera del área donde se encuentra su estructura.

4.1. ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO

Como se mencionó anteriormente el cuestionario cuenta con dos partes: una de cuestiones generales y otra de administración de capital humano. El cuestionario pretende ubicar la percepción del personal, con relación a las actividades suministradas por la administración, identificando aquellas que contribuyen al mejoramiento de sus labores.

Para poder realizar el análisis del cuestionario, se estratificó la muestra con la intención de reconocer las características particulares de los departamentos, en lo relativo a las funciones de administración de capital humano y eficiencia de la supervisión, de acuerdo al volumen de personal, fue aplicado por departamentos y áreas. Para la construcción del presente apartado primeramente se tabuló la información en el programa estadístico dyane y también fue consultado un especialista, con la finalidad de obtener una visión objetiva de los resultados; posteriormente se realizó un análisis de los aspectos generales. Adicionalmente se evaluaron los resultados por estrato, para finalmente sujetar el cuestionario al método de evaluación simple para cuestionarios de auditoría administrativa. Esto con la intención de ampliar las perspectivas de análisis y enriquecer la interpretación.

4.2. ANÁLISIS GENERAL

- 1.
2. Clasificación de los estratos

Para la realización del presente estudio se estratificó la muestra, de la siguiente manera:

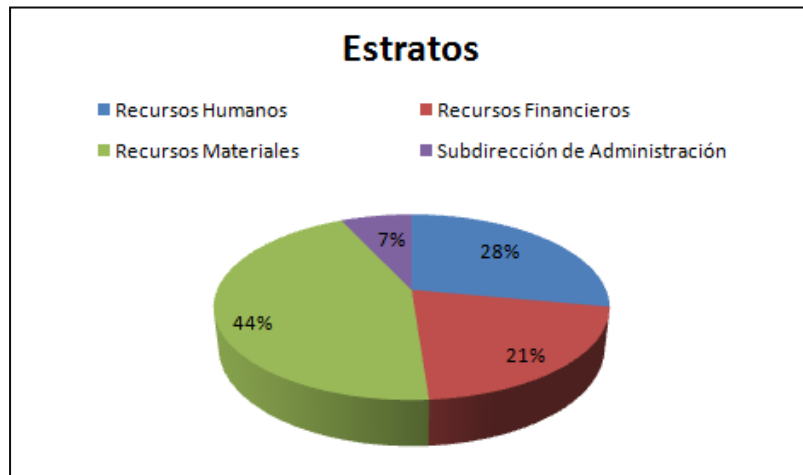


Figura 4.1.Estratos
Fuente: Elaboración propia (2015)

El departamento con mayor cantidad de personal es recursos materiales, con un 44.19% del personal, siendo también el departamento con mayor número de oficinas, seguido de recursos humanos con el 27.91% del personal, recursos financieros con el 20.93% y por último, la subdirección de administración con el 6.98%.

3. Sexo de los trabajadores

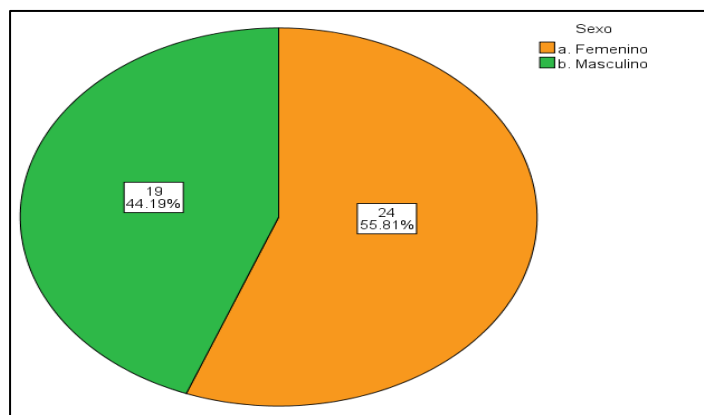


Figura 4.2. Gráfico pastel el sexo de los trabajadores

Fuente: Elaboración propia (2015)

De los 43, encuestados en la Subdirección de administración el 58.1% (25) son de sexo femenino y el restante 41.9% (18) es masculino. Esto difiere con el total de personal que labora en la entidad, pues cerca del 64% del personal total es de sexo masculino.

4. Edad de los trabajadores

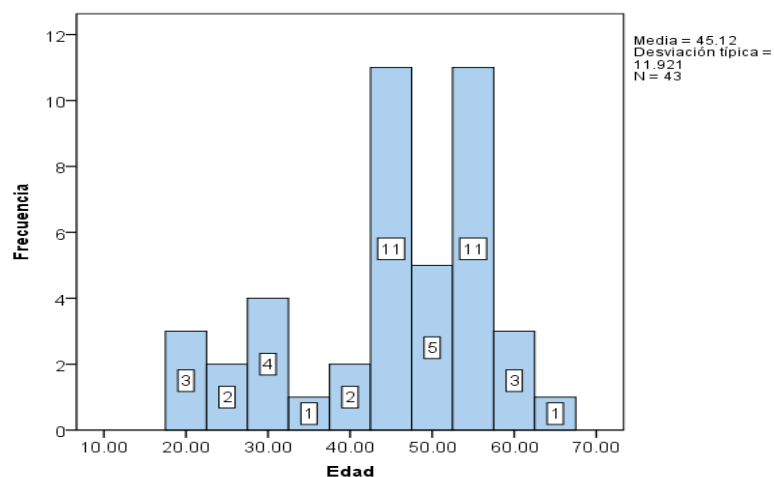


Figura 4.3. Histograma de la edad de los trabajadores

Fuente: elaboración propia (2015)

Como puede apreciarse en el histograma, el rango de edades predominantes va de los 40 a los 60 años. Un rango menor va de entre 20 y menos de 30 años. Y en menor medida son adultos mayores. En promedio los trabajadores tienen 45 años de edad.

La importancia de conocer la edad según Noe & Mondy, (2005) es que se trata de un factor que sitúa al individuo en un momento en la vida, posee impacto laboral ya que los intereses individuales cambian en relación a la misma. El promedio de edad denota una población en edad madura, con pleno uso de capacidades. El departamento con un promedio de edad mayor es recursos humanos, seguido de recursos financieros. A continuación se muestra el promedio de edad por departamento.

Tabla 4.1.
Promedio de edades por departamento

Departamento	Edad Promedio (años)
Recursos Financieros	43.4
Recursos Humanos	50.08
Recursos Materiales	42.38

Fuente: Elaboración propia (2015)

5. Último grado de estudios

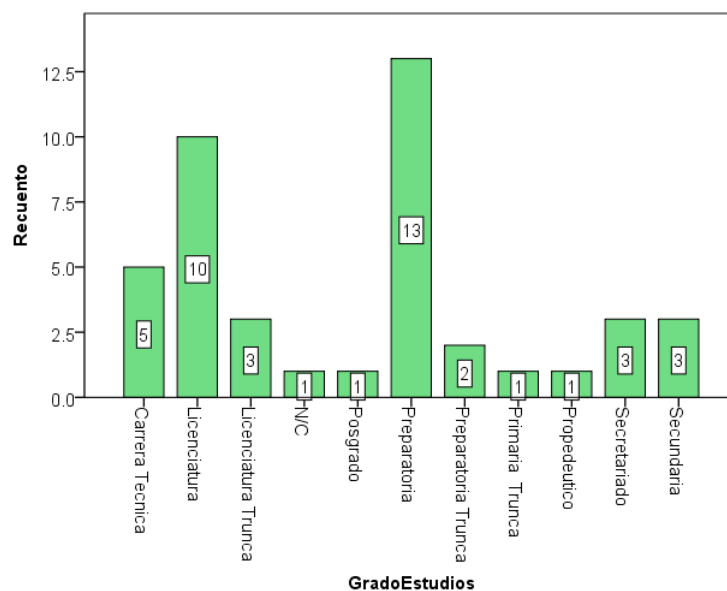


Figura 4.4. Gráfico de barras del último grado de estudios de los trabajadores
Fuente: Elaboración propia (2015)

Como puede observarse en la gráfica 4.4, 13 de 43 encuestados, tienen como último grado de estudios la preparatoria, siendo este el grado de estudio predominante y 10 cuentan con estudios de licenciatura, siendo el segundo grado

de estudios con mayor frecuencia. Del análisis anterior podemos determinar que el 74.41% del personal ha obtenido algún grado de estudios de nivel medio-superior.

Correlacionando esta información con el puesto que desempeñan, el puesto con mayor cantidad de licenciados es el de auxiliar administrativo (50%), de estos el medio de contratación es eventual, seguido de técnico especializado.

Tabla 4.2 Frecuencia de licenciados y sus puestos.

Puesto	Base	Eventual u honorarios
Analista administrativo	0	5
Coordinador de proyectos Especiales	1	0
Jefe de oficina	1	0
Jefe de Sección	1	0
Técnico especializado	2	0

Fuente: Elaboración propia (2015)

Los puestos de jefatura de oficina, presentan variantes en el último grado de estudios obtenido desde el nivel de estudios preparatorios, licenciatura trunca, licenciatura, carrera técnica y posgrado, siendo el nivel de estudios predominante, licenciatura trunca. Este punto hace referencia a las competencias técnicas que posee el personal y el cómo orientan o desarrollan esos conocimientos.

Baquero (2005) señala que la formación profesional es el conjunto de acciones que permiten a una persona alcanzar y desarrollar los conocimientos indispensables para ocupar un puesto de trabajo. De lo anterior deriva la importancia de reconocer cuales son las características profesionales que guarda el personal, es posible añadir que el personal tiende hacia una formación media-superior alta, y los puestos de jefe de oficina cubren el perfil señalado en RHnet el cual estipula preparatoria terminada.

6. Antigüedad en el puesto de trabajo actual

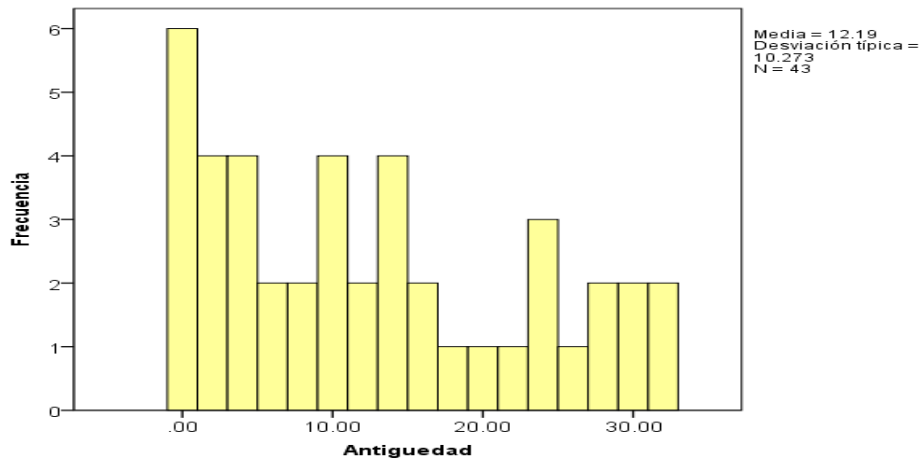


Figura 4.5. Histograma de la antigüedad de los trabajadores en su puesto actual
Fuente: Elaboración propia (2015)

En promedio, los trabajadores llevan 12 años en su puesto. Lo anterior indica una elevada estabilidad, por lo tanto, puede existir un alto nivel de especialización.

7. Puesto actual

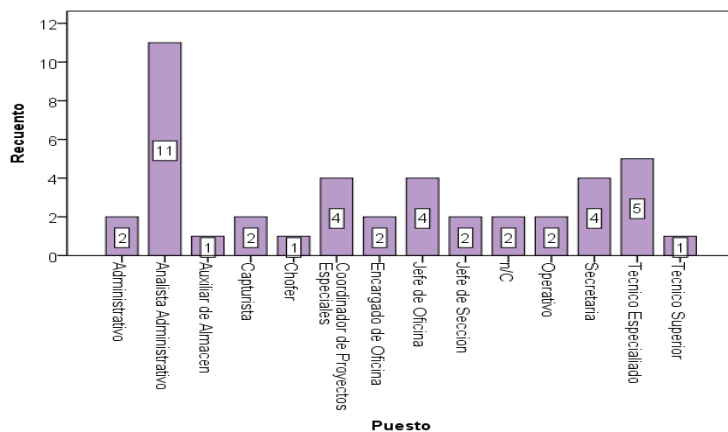


Figura 4.6. Gráfico de barras del puesto actual de los trabajadores
Fuente: Elaboración propia (2015)

En la gráfica 4.6, se aprecia que el puesto con mayor frecuencia es el de analista administrativo con un total de 11 personas de 43 encuestadas. 5 personas son técnicos especializados.

7. Ingreso Mensual

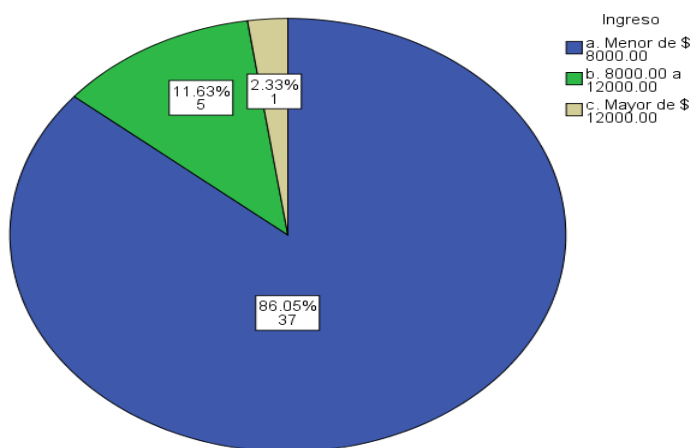


Figura 4.7. Gráfico de pastel del ingreso mensual de los trabajadores

Fuente: Elaboración propia (2015)

El ingreso mensual de la mayoría de los trabajadores es menor de \$ 8,000.00 pesos, lo cual representa al 86.05% del personal. El 11.63%, tienen un ingreso mensual entre los \$ 8,000.00 y \$ 12,000.00 pesos. Mientras que un trabajador, representando el 2.33%, tienen un ingreso mensual mayor a \$ 12,000.00 pesos.

8. Tipo de contratación

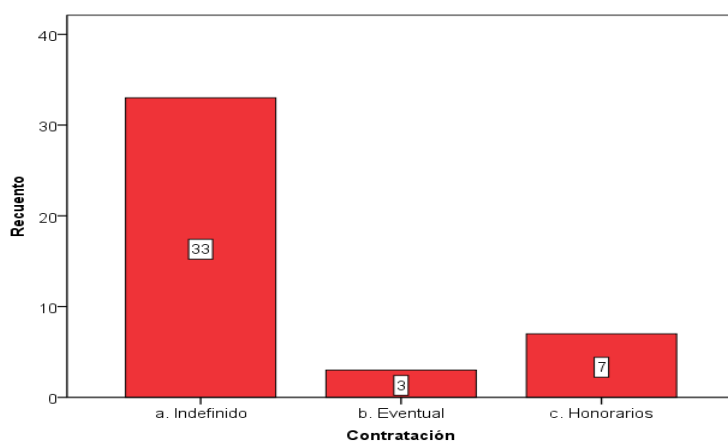


Figura 4.8. Gráfico de barras del tipo de contratación de los trabajadores

Fuente: Elaboración propia (2015)

Como puede observarse, la mayoría de los trabajadores, 77% para ser precisos, tienen un tipo de contratación indefinido; mientras que 16% de los encuestados están trabajando por honorarios y 6% son eventuales. Como producto de lo anterior el 22% no cuenta con seguridad social.

9. Medio por el cual ingresó a trabajar en su puesto actual

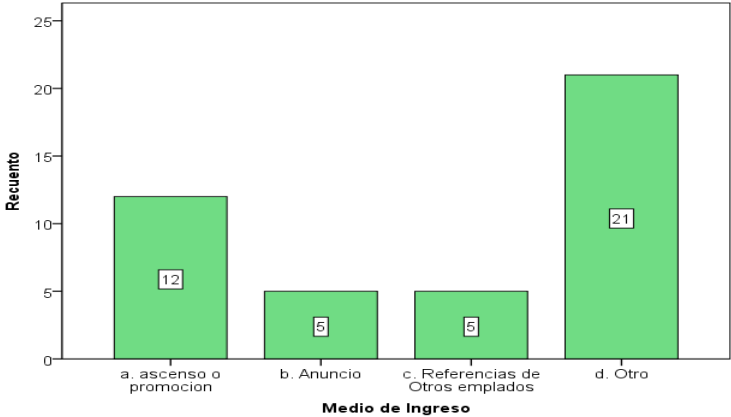


Figura 4.9. Gráfico de barras del medio de ingreso de los trabajadores
Fuente: Elaboración propia (2015)

Los medios por los cuales el personal ingreso a trabajar en su puesto actual fueron: en 5 personas anuncio, 5 más por referencias de otros empleados y 12 por ascenso o promoción. Del total de 43 encuestados, 21 de ellos ingresaron a la institución por una razón desconocida que no fue ninguna de las mencionadas con anterioridad, entre esas razones se encuentran los siguientes medios: solicitudes a través del sindicato, información directa en el departamento de recursos humanos y referencias por parte de familiares o amigos. Esta pregunta muestra la diversidad de procedimientos de selección, denotando una falta de homogeneidad. No obstante, en un 27.90% de los casos se privilegió la ocupación de puestos por parte del mismo personal de la institución, situación que podría contribuir de forma favorable en el desarrollo personal.

10. Conocimiento personal

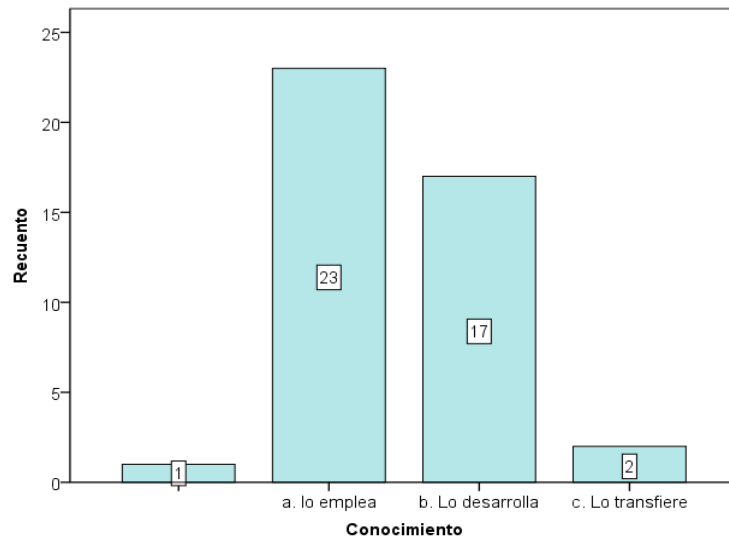


Figura 4.10. Gráfico de barras del conocimiento personal de los trabajadores

Fuente: Elaboración propia (2015)

En esta pregunta se busca conocer cómo se transmite el conocimiento. Se determinó que 23 solo emplean el conocimiento de su puesto, 17 lo desarrollan es decir podrían estar incrementando el capital humano, pero solo 2 efectivamente lo transfieren, lo cual podría representar una alta centralización del conocimiento o la falta de medios para comunicarse. El desarrollo y comunicación del conocimiento podría ser un punto con gran potencial.

11. El trabajo que desarrolla actualmente

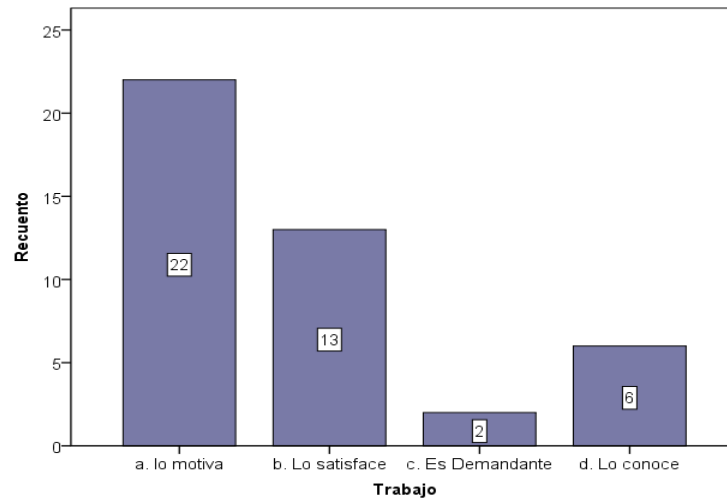


Figura 4.11. Gráfico de barras de percepción del trabajo

Fuente: Elaboración propia (2015)

El trabajo que desarrollan los encuestados, a 22 los motiva, a 13 los satisface, 6 lo conocen y 2 opinan que es demandante. En términos generales, la satisfacción y motivación son un buen indicador y corresponden al 81% de los casos, solo en 4.6% de los casos perciben sus funciones como demandantes, lo cual representa un riesgo a sentir estrés o frustración.

4.3. EVALUACIÓN GLOBAL POR FRECUENCIAS EN EL INDICADOR.

Para calificar de acuerdo a la frecuencia de las respuestas se obtuvo la siguiente escala por respuesta, teniendo como valor de cada indicador el de 25 (5 preguntas por el valor máximo que es 5) los niveles se describen de la siguiente forma.

Tabla 4.3. Valor de las Respuestas por Indicador.

Suma de respuestas por cada indicador	Nivel de la empresa
De 1 a 5	Inadecuado
De 6 a 10	Poco adecuado
De 11 a 15	Medianamente adecuado
De 16 a 20	Adecuado
De 21 a 25	Muy adecuado

Fuente: Elaboración propia (2015)

De este modo se evaluó cada cuestionario y se obtuvieron los siguientes valores globales.

Indicador 1: Preparación y Selección

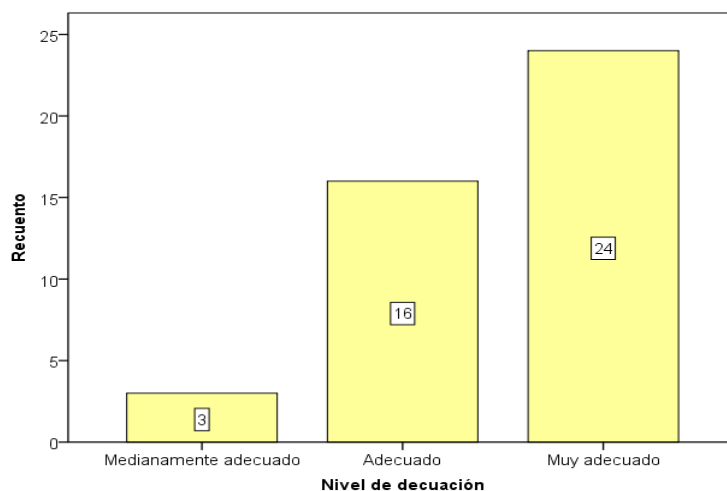


Figura 4.12. Gráfico de barras del indicador: Preparación y selección

Fuente: Elaboración propia (2015)

Este nivel, agrupa funciones como análisis y diseño de puestos, reclutamiento y selección, para 24 encuestados lo perciben como muy bueno, 16 como adecuado y 3 medianamente adecuado. En términos generales la percepción del indicador se califica como muy adecuada.

Indicador 2: Desarrollo y Evaluación

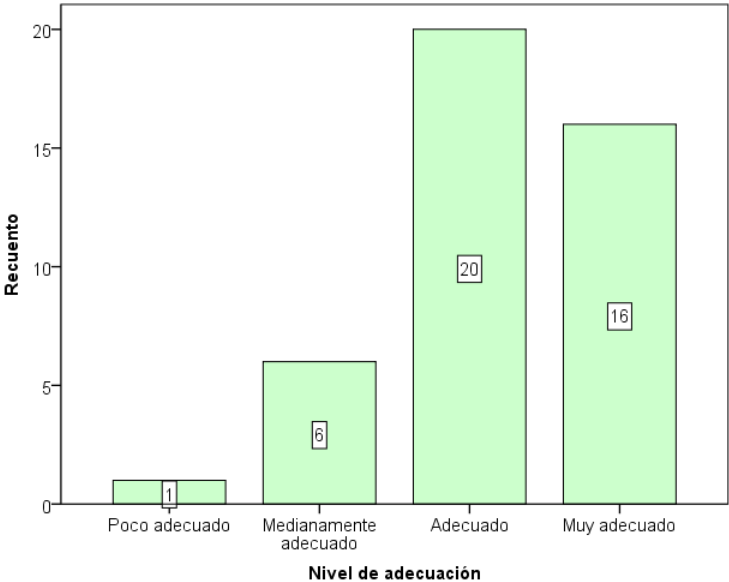


Figura 4.13. Gráfico de barras del indicador: desarrollo y evaluación
Fuente: Elaboración propia (2015)

En el indicador 2, se agrupan elementos como plan de vida y carrera, capacitación, evaluación al desempeño y oportunidades de desarrollo, la percepción de los encuestados más predominante fue adecuado con una frecuencia de 20 personas, seguido de muy adecuado con una frecuencia de 16, medianamente adecuado con 6 y poco adecuado con la opinión de uno. En términos generales la percepción es adecuada y susceptible de mejorar.

Indicador 3: Compensaciones y Seguridad

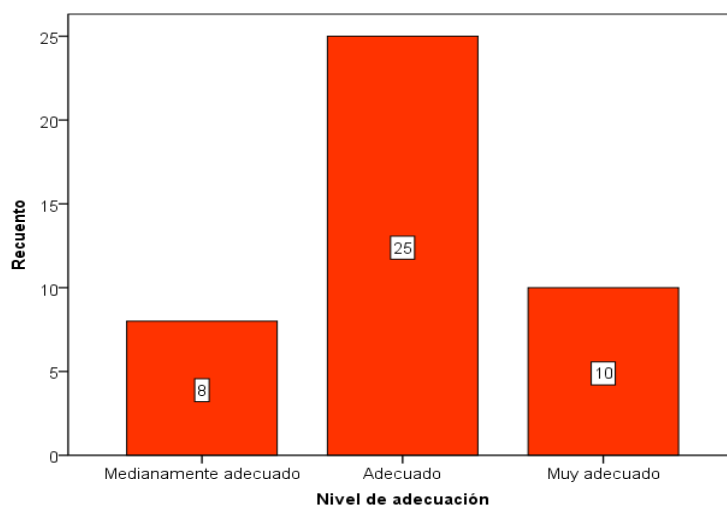


Figura 4.14. Gráfico de barras del indicador: Compensaciones y seguridad

Fuente: Elaboración propia (2015)

Para el indicador 3, agrupa funciones como sueldos y salarios, incentivos y prestaciones. La mayor frecuencia de las respuestas se percibe como adecuado. Sin embargo, la percepción medianamente adecuada tiene mayor calificación que en los indicadores anteriores. No obstante, se califica como adecuado y susceptible de mejora.

Indicador 4: Relaciones con el personal y evaluación a la cultura organizacional

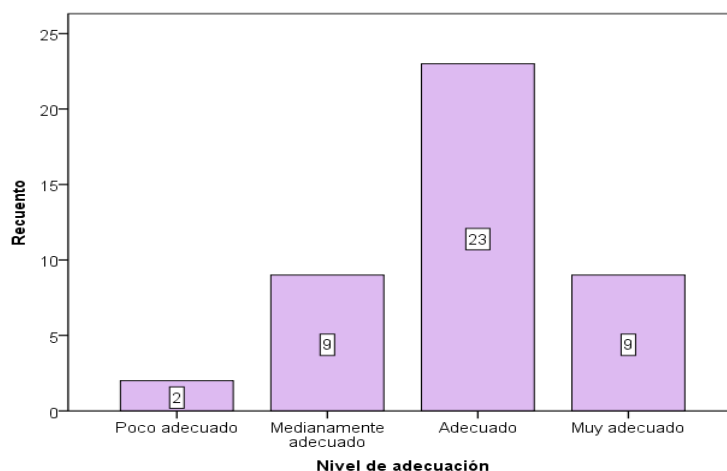


Figura 4.15. Gráfico de barras del indicador: Relaciones con el Personal y Evaluación a la cultura organizacional.

Fuente: Elaboración propia (2015)

El indicador 4, agrupa el liderazgo, la comunicación, el ambiente de trabajo, las relaciones con el sindicato y la propia auditoría a la gestión; este indicador la mayoría del personal lo percibe como adecuado. 9 lo perciben como medianamente adecuado, otros 9 lo perciben como muy adecuado y 2 personas como poco adecuado. El indicador es susceptible de mejora.

4.4. ANÁLISIS ESPECÍFICO

En general, la percepción de los trabajadores sobre la gestión de capital humano es favorable, no obstante la administración es susceptible de mejora. A continuación se realizó el análisis del cuestionario desde la perspectiva del método simple (Rodríguez, 2014), este método permite obtener una calificación por elemento de cada indicador, cabe destacar que esta información fue correlacionada con las respuestas obtenidas en la primera parte del cuestionario. A continuación se presenta el desarrollo de las etapas de análisis:

4.4.1. DETERMINACIÓN DE LAS FUNCIONES

Para el presente estudio se clasificó el cuestionario en 4 subsistemas:

- Preparación y selección
- Desarrollo y evaluación
- Compensación y seguridad
- Relaciones con el personal y evaluación de la cultura organizacional.

4.4.2. ASIGNACIÓN DE PUNTOS A LOS ELEMENTOS

Cada uno de los subsistemas posee elementos a examinar los cuales se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 4.4.
Asignación de puntos a los elementos.

Funciones	N° de preguntas	Completamente en Desacuerdo (1)	En Desacuerdo (2)	Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo (3)	De Acuerdo (4)	Completamente de Acuerdo (5)
PREPARACION Y SELECCIÓN						
Diseño del puesto	1	1	2	3	4	5
Análisis de puesto	1	1	2	3	4	5
Selección	1	1	2	3	4	5
Reclutamiento	1	1	2	3	4	5
Preparación	1	1	2	3	4	5
Total del Subsistema	5	5	10	15	20	25
DESARROLLO Y EVALUACION						
Capacitación	1	1	2	3	4	5
Procesos de ocupación de puestos	1	1	2	3	4	5
Planeación de carrera	1	1	2	3	4	5
Equipos de trabajo	1	1	2	3	4	5
Evaluación del Desempeño	1	1	2	3	4	5
Total del Subsistema	5	5	10	15	20	25
COMPENSACION Y SEGURIDAD						
salarios	1	1	2	3	4	5
Prestaciones	1	1	2	3	4	5
Condiciones de seguridad	1	1	2	3	4	5
Calidad de vida en el trabajo	1	1	2	3	4	5
Incentivos	1	1	2	3	4	5
Total del Subsistema	5	5	10	15	20	25
RELACIONES CON EL PERSONAL Y EVALUACION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL						
Desarrollo organizacional	1	1	2	3	4	5
Comunicación	1	1	2	3	4	5
Liderazgo	1	1	2	3	4	5
sindicato	1	1	2	3	4	5
Auditoría	1	1	2	3	4	5
Total del Subsistema	5	5	10	15	20	25
TOTAL	20	20	40	60	80	100

Fuente: Elaboración propia (2015)

4.4.3. ELABORACIÓN DE LA ESCALA DE EVALUACIÓN DEL CUESTIONARIO

Para desarrollar la evaluación del cuestionario se establecieron escalas, mismas que se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 4.5.
Guía de evaluación

Guía de Evaluación			
Objetivo: establecer de manera clara la fijación de objetivos, y los criterios de evaluación de los mismos.			
Grado	Apreciación	Porcentaje de cumplimiento	Descripción del grado
1	Nada Adecuado	0 a 29%	El encuestado está en completo desacuerdo con la apreciación por lo tanto considera no existe ese criterio o es totalmente contrario al planteamiento.
2	Poco Adecuado	30 a 49%	El encuestado percibe que existe sin embargo, se presenta de modo deficiente. Pudiendo existir algunas cuestiones contrarias al planteamiento.
3	Medianamente Adecuado	50 a 69%	En este sentido el encuestado percibe que si bien no es eficiente el supuesto tampoco afirma que sea negativo. Por lo tanto plantea una actitud neutral o indiferente.
4	Adecuado	70 a 89%	El supuesto se cumple de modo favorable.
5	Muy adecuado	90 al 100%	El encuestado sabe que es, y como se desempeña el supuesto mismo que tiene un cumplimiento favorable.

Fuente: Elaboración propia (2015)

La calificación máxima que puede obtenerse de una encuesta es 100, y por indicador 1075.

4.3.4. PUNTAJE OBTENIDO

Posteriormente se realizó la tabulación del instrumento, para obtener el puntaje de cada respuesta y después se obtuvo una calificación.

Tabla 4.6

Puntaje obtenido por departamento o área (estratos).

Departamento	Puntaje máximo a obtener	Puntaje Obtenido	Porcentaje logrado	Calificación obtenida
Recursos Humanos	1200	921	76.8%	Adecuado
Recursos Financieros	900	629	69.9%	Medianamente adecuado
Recursos Materiales	1900	1406	74.0%	Adecuado
Subdirección de administración	300	275	91.7%	Muy adecuado
	4300			

Fuente Elaboración propia (2015)

Se obtuvieron las calificaciones específicas por estrato, de acuerdo a la escala se puede observar que la calificación global es adecuada, por lo cual es susceptible a ser mejorada. Los departamentos o áreas con los mayores puntajes globales fueron la Subdirección de administración y el Departamento de Recursos Humanos, el tercer mejor resultado fue el Depto. de recursos materiales y el menor puntaje fue en recursos financieros siendo el único con un resultado medianamente adecuado. Los elementos con mayor grado de aceptación y percepción de adecuación son preparación y selección con el 83.67%, seguido de desarrollo y evaluación con el 75% del total de las respuestas, el puntaje más bajo fue en el indicador relaciones con el personal y evaluación de la cultura organizacional con el 71% de las respuestas.

Tabla 4.7
.Calificación por Indicador

Indicador	Puntaje	Porcentaje de cumplimiento	Puntaje máximo	Calificación
Preparación y Selección	889	83%	1075	Buena
Desarrollo y Evaluación	802	75%	1075	Buena
Compensación y Seguridad	777	72%	1075	Buena
Relación con el personal y evaluación de la cultura organizacional	763	71%	1075	Buena

Fuente Elaboración propia (2015)

4.3.5. EVALUACIÓN POR ESTRATO

Posteriormente, se realizó un análisis de cada indicador por estrato a modo de encontrar características específicas de cada área. Los resultados se muestran en el siguiente cuadro y gráfica; se detallarán a continuación:

Tabla 4.8.
Análisis de los indicadores por estrato

Departamento	Preparación y Selección		Desarrollo y Evaluación		Compensación y Seguridad		Relación con el personal y evaluación organizacional		Puntaje máximo a obtener
	Puntos	%	Puntos	%	Puntos	%	Puntos	%	
Recursos Humanos	253	84%	227	76%	218	73%	223	74%	300
Recursos Financieros	178	79%	157	70%	150	67%	144	64%	225
Recursos Materiales	389	82%	351	74%	337	71%	329	69%	475
Subdirección de administración	69	92%	67	89%	72	96%	67	89%	75
	889		802		777		763		1075

Fuente Elaboración propia (2015)

Como se puede observar el departamento con menores puntajes es recursos financieros, el indicador con el menor puntaje fue relaciones con el personal y evaluación organizacional. A continuación se presentan los resultados obtenidos por departamento.

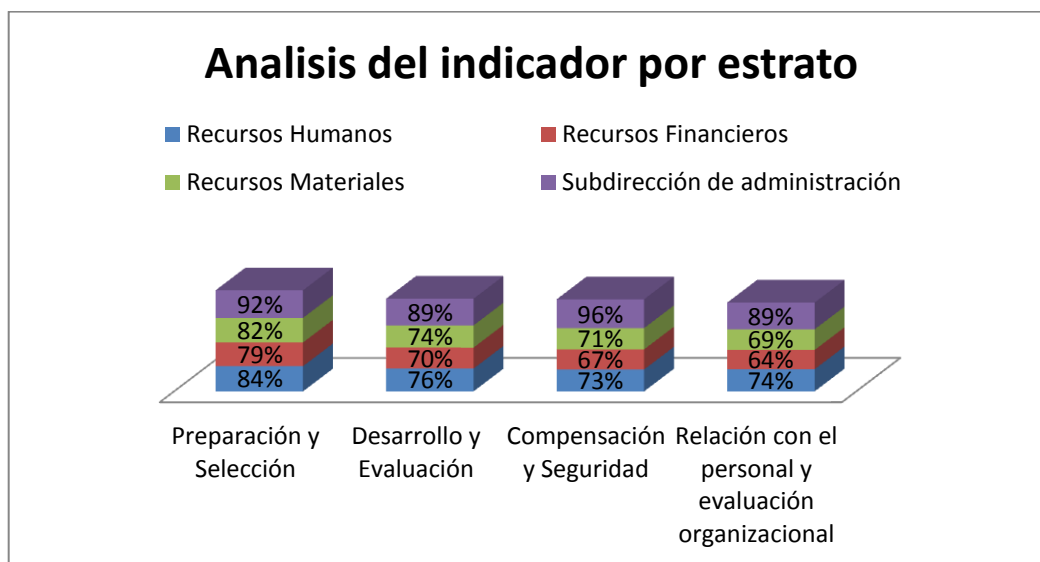


Figura 4.16. Ponderación de indicadores por estrato.
Fuente: Elaboración propia (2015)

4.3.3.1. DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS:

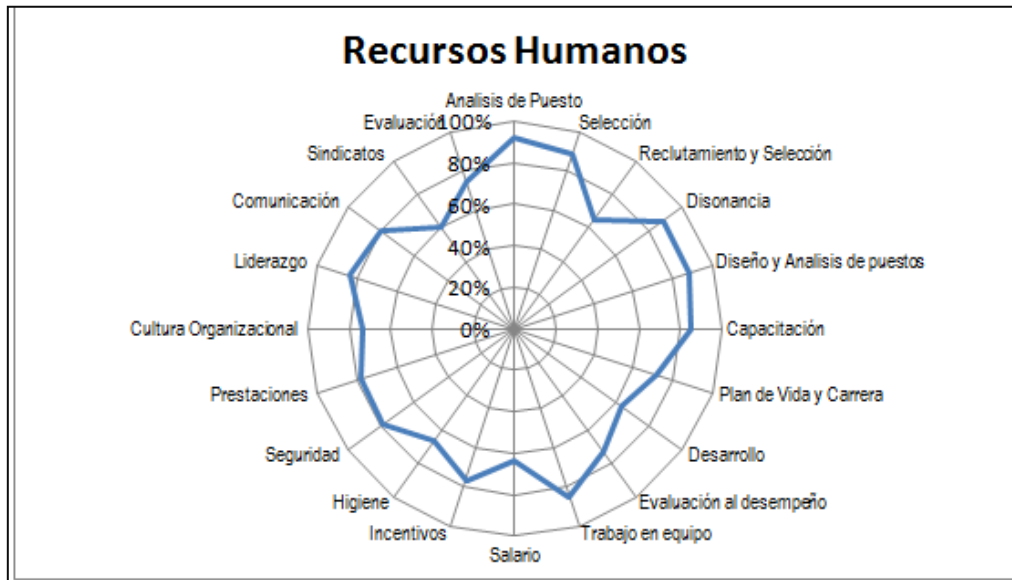


Figura 4.17. Calificaciones por elemento en el Depto. de recursos humanos
Fuente: Elaboración propia (2015)

El porcentaje de satisfacción del personal del Departamento de Recursos Humanos es del 76.75%, obteniendo una calificación susceptible de mejora. Los porcentajes con mayor aceptación del área están en la etapa de preparación y selección 84%, seguido de la calificación del indicador desarrollo y evaluación 74%.

En términos generales el departamento de recursos humanos cuenta en un 66.7% de personal femenino. El grado de estudios más representativo es la preparatoria con un 47.7%, en general el 89.3% del área tiene estudios medio superiores. En el ámbito salarial, el 83.3% tiene un sueldo mensual menor de \$8000.00 y la totalidad del personal entrevistado del área es sindicalizado. En cuanto al medio por el cual ingreso a laborar en su puesto actual, en su mayoría fue por asenso o promoción en el 47.7% de los casos.

Como se puede observar en la gráfica, las calificaciones deficientes, se encuentran en los elementos de reclutamiento y selección con 65%, oportunidades de desarrollo 63%, salario 63% y relaciones con el sindicato 60%. Los elementos que denotan una mejor percepción del desempeño son: análisis de puesto 88%, la reducida disonancia entre la expectativa personal y el puesto que desempeña con un 88%, trabajo en equipo 85% y liderazgo con un 93%. Siendo el liderazgo un elemento que destaca de entre los demás departamentos.

4.3.3.2. DEPARTAMENTO DE RECURSOS FINANCIEROS E INGRESOS

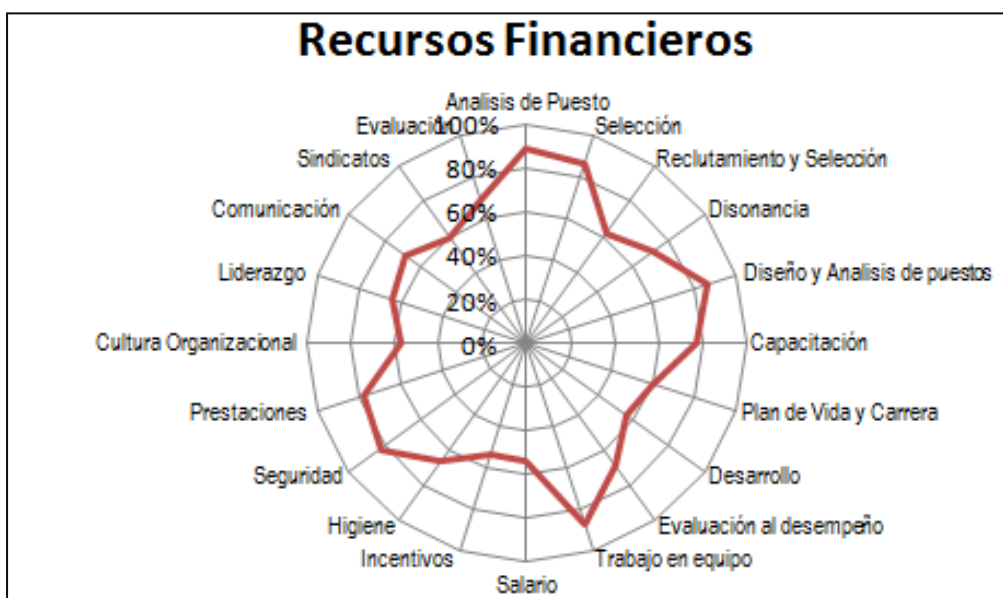


Figura 4.18. Calificaciones por elemento en el Depto. de Financieros
Fuente: Elaboración propia (2015)

En el departamento de recursos financieros el 66.67% de los encuestados son mujeres. El perfil de estudios corresponde en un 33.3% de los casos a la carrera en secretariado, 22.2% curso estudios de preparatoria 11.1% cuenta con carrera técnica o comercial, un 22.2% cuenta con estudios trancos de licenciatura y 11.1% cuenta con estudios de licenciatura concluida. El sueldo mensual predominante en un 55.6% de los casos es menor a \$ 8,000.00 y en el resto de los encuestados oscila de entre los \$8,000.00 a los \$12,000.00. La contratación del 77.8% del personal es por tiempo indefinido y el resto trabaja por honorarios. Un 22.2% ingreso a trabajar a su puesto actual por ascenso o promoción, un 11.1% por referencias de otros empleados y un 66.7% por otros medios. El conocimiento actual es empleado y desarrollado en un 44.4%, solo un 11.1% lo transfiere. Un 33.3% está motivado con su trabajo, 22.2% se siente satisfecho, y un igual porcentaje, considera que su trabajo es demandante y lo conoce.

. Como se puede observar en la gráfica, las calificaciones deficientes, se encuentran en los elementos de salario 53%, incentivos 53%, oportunidades de desarrollo 56% y cultura organizacional 58%. Los elementos que denotan un mejor

desempeño son análisis de puestos con un 89%, trabajo en equipo 87% y seguridad en el trabajo 82%.

4.3.3.3. DEPARTAMENTO DE RECURSOS MATERIALES

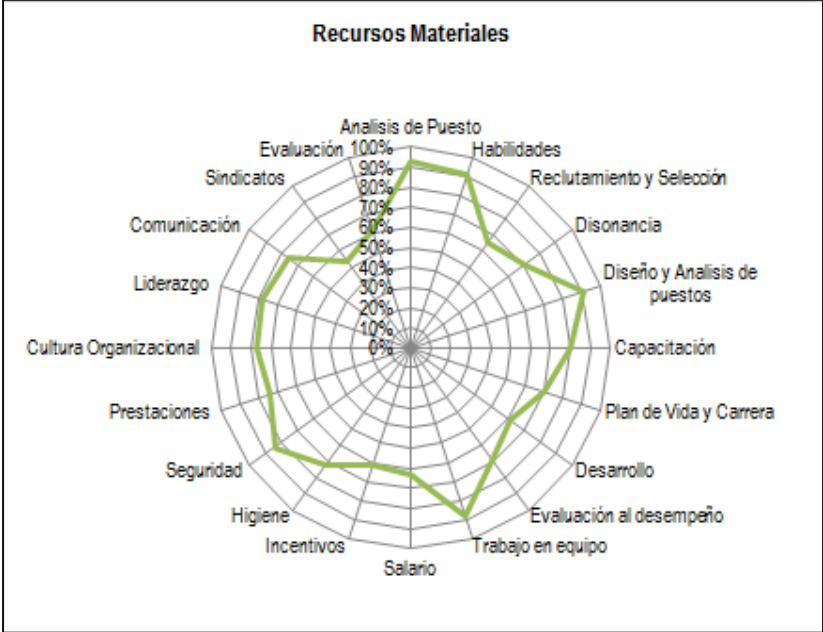


Figura 4.19. Calificaciones por elemento en el Depto. de Recursos Materiales
Fuente: Elaboración propia (2015)

El 57.9% del personal del departamento de recursos materiales es masculino, el grado de estudios predominante es preparatoria con un 36.8%, un 26.33% del personal tiene licenciatura trunca, y un 18.5% obtuvo el grado de licenciado. El 89% del personal encuestado percibe un sueldo mensual menor a \$ 8,000.00, el 10.5% restante oscila entre \$ 8,000.00 a \$12,000.00. El 63.2% el personal es contratado de modo indefinido. Los medios de reclutamiento principales fueron 47.4% otros medios distintos a los enunciados, 21.10% por medio de anuncio, 15.8% por ascenso o promoción y el porcentaje restante por referencias del personal. El conocimiento es empleado por el 57.9% del personal, desarrollado por un 36.8% y solo un 5.3% lo transfiere. Para un 42.1% el trabajo le satisface, y a un 5.3% lo abruma.

Como se puede observar en la gráfica, las calificaciones deficientes, se encuentran en los elementos de sindicato 54%, oportunidades de desarrollo 61%

incentivos 61%, reclutamiento y selección 65%. Los elementos que denotan un mejor desempeño son análisis de puestos 93%, habilidad en el puesto 91% y seguridad en el trabajo.

4.3.3.4. SUBDIRECCIÓN

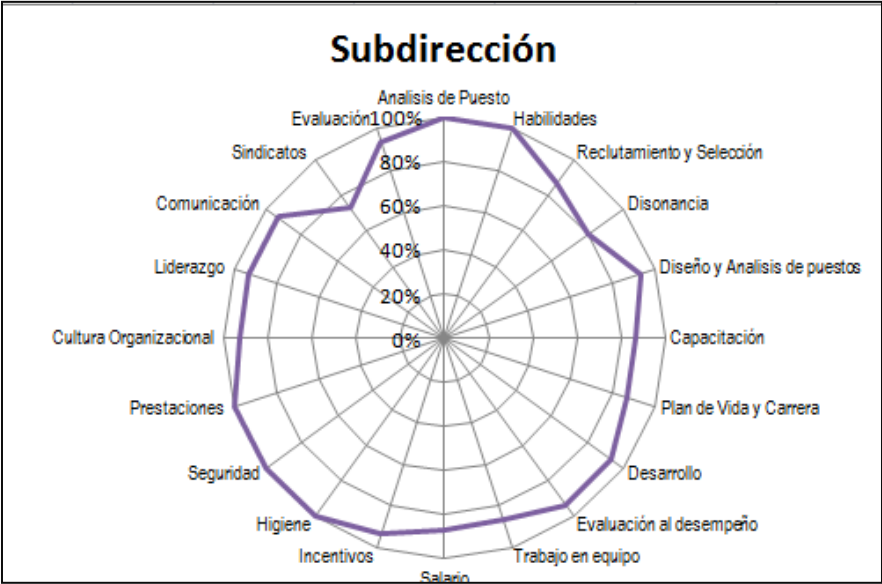


Figura 4.20. Calificaciones por elemento en el Depto. de Recursos Materiales
Fuente: Elaboración propia (2015)

El 100% de los encuestados en la subdirección de administración son mujeres. El 66.6% cuentan con estudios de licenciatura. En esta área el 66.7% tiene un sueldo de \$ 8,000.00 a \$ 12,000.00 el resto menor a \$ 8,000.00. El 100% del personal tiene un contrato por tiempo indefinido, el 33.3% obtuvo su puesto actual por medio del ascenso o promoción, un 33.33% ingreso por referencias de otros empleados y el resto por otros medios. El 100% desarrolla su conocimiento. Al 66.6% le motivan sus funciones.

Esta es el área con los mayores porcentajes de satisfacción, los elementos susceptibles de mejora son relaciones con el sindicato 73% y disonancia entre la expectativa y la realidad del puesto 80%.

De modo global se analizan los elementos de cada indicador para observar su comportamiento conforme a la percepción del personal,



Figura 4.21 Percepciones globales por elemento evaluado.

Fuente: encuesta (2015)

En la gráfica anterior se conjuntan las calificaciones obtenidas por departamento, es posible observar que el departamento con mayores calificaciones es la subdirección de administración. Existen elementos en los cuales se obtuvieron calificaciones semejantes en diferentes áreas como lo es: las relaciones con el sindicato, reclutamiento y selección, oportunidades de desarrollo, prestaciones, seguridad laboral y cultura organizacional.

4.4. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA

Se entrevistó al encargado de recursos humanos con la finalidad de reconocer cualidades del personal a encuestar y los ámbitos generales de la administración de capital humano, la entrevista se encuentra en el anexo 2, a continuación se plantan de modo descriptivo las respuestas. En un primer momento, se identificó la cantidad de empleados que laboran en la institución y en particular al área analizada. Se encontró que el área cuenta con 93 empleados de confianza y sindicalizados, y 20 eventuales.

. La entidad mantiene dinámicas de evaluación de ética y clima organizacional, cuenta con bases de datos para detectar necesidades de capacitación individuales, así como formatos institucionales para la evaluación al desempeño. Del mismo modo difunde la entre el personal la filosofía organizacional.

En conclusión a la entrevista, la entidad mantiene en la mayoría de los casos una percepción favorable no obstante, no fue posible obtener mediante la página RHnet un análisis de puestos para cada uno de los casos; de acuerdo a diversos autores es un documento base para la selección de personal, la capacitación y las evaluaciones de desempeño, el que no esté ampliamente difundido y aplicado al personal pudiera representar deficiencias en la administración de recursos humanos.

4.5. ANÁLISIS DE LA REVISIÓN DOCUMENTAL

Esta revisión contempló la solicitud de información ante el IFAI relativa al análisis de puestos del personal de mando y su perfil de acuerdo a currículum, los resultados de la evaluación al desempeño, las capacitaciones impartidas y su orientación a la mejora.

4.5.4. DISEÑO DE PUESTOS

Los análisis de puestos o cartas descriptivas contienen perfiles y funciones a desarrollar dentro de la estructura organizacional, determinan la distribución y el grado de especialización requerido en cada uno de ellos. De acuerdo al Manual de Aplicación Administrativa General en Materia de Recursos Humanos (2010) los elementos básicos que debe tener el análisis de puestos son:

Tabla 4.9
Elementos básicos del puesto

Puestos	Elementos de determinación de elementos básicos del puesto
De P hasta G (Personal de mando y enlace)	Descripción, Perfil y valuación
Plaza Eventual	Descripción, Perfil y valuación
Operativos de Confianza	Descripción y Perfil
Base	No requiere la aplicación de este proceso

Fuente: Elaboración propia (2015) basado en Manual de aplicación administrativa general en materia de recursos humanos

El proceso para determinar los elementos básicos de un puesto es aplicable a los grupos de P a G o sus homólogos, incluyendo las plazas de carácter eventual, en los cuales la determinación de los puestos es más completa, por su parte, el personal operativo o de base no se sujeta a este proceso.

De esta manera se determinó que existen los detalles de los puestos de niveles de mando y enlace los cuales están publicados en estructuras orgánicas de RH net; y estos reúnen los requisitos de elaboración establecidos por la norma, del personal operativo fue posible ubicar su valuación en función a la descripción del puesto y su nivel salarial, pero no se ubicó un detalle de cada puesto. En la siguiente tabla se presentan las observaciones retomadas de los puestos de mando con relación a su currículo.

Tabla 4.10
Cumplimiento con los requerimientos señalados en el análisis de puestos.

	Puesto A	Puesto B	Puesto C	Puesto D
Se ubicó el proceso:	✓	✓	✓	✓
Las descripciones corresponden al perfil y contemplan lo siguiente:				
Descripción del puesto	✓	✓	✓	✓
Institución	✓	✓	✓	✓
Rama	✓	✓	✓	✓
Tipo de Funciones	✓	✓	✓	✓
Superior Jerárquico	✓	✓	✓	✓
Área de adscripción	✓	✓	✓	✓
Objetivo general	✓	✓	✓	✓
Funciones	✓	✓	✓	✓
Relaciones Internas o Externas	✓	✓	✓	✓
Aspectos relevantes	✓	✓	✓	✓
Autoridad Especifica	✓	✓	✓	✓
Puestos Subordinados	✓	✓	✓	✓
Presupuesto	✓	✓	✓	✓
Complejidad en el desempeño del puesto	✓	✓	✓	✓
Trabajo técnico	✓	✓	✓	✓
Especialización	✓	✓	✓	✓
Declaración Patrimonial				
Perfil				
Escolaridad	✓	X (P)	✓	✓
Áreas de Conocimiento	✓	✓	✓	✓
Requerimientos específicos	✓	✓	✓	✓
Competencias y habilidades	✓	✓	✓	✓
Áreas de Desarrollo profesional	Formación en calidad, habilidades directivas y código de conducta, transparencia en un período	Amplia formación en calidad, Auditoría, procesos, trabajo en equipo y capital humano en diversas áreas.	Formación en sistema presupuestario, transparencia	Formación en ética y transparencia
cursos y seminarios en 2013	2	7	7	2
Observaciones				

Fuente: Elaboración propia (2015)

Cabe destacar que los currículum vitae no se encuentran actualizados y al pertenecer al SPC se debe cumplir con un programa de capacitación y un número de no menos de 40 hrs al año, de acuerdo al artículo 55 del Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera, dicha información no se encuentra esclarecida en los currículos por lo cual, no es posible determinar con certeza el cumplimiento de los criterios de capacitación.

4.5.5.EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO

Actualmente la dependencia controla las estadísticas de evaluación al desempeño por la cual mantiene un historial al respecto. La calificación global de la dependencia es de 91.4 de 100. Estas calificaciones son firmadas por el personal y comunicadas en la dependencia. La calificación es favorable. A continuación se ofrece un acercamiento a cada área:

Tabla 4.11.
Calificación de las evaluaciones al desempeño

Área	Calificación promedio
Subdirección	100
Recursos Financieros	92.7
Recursos Humanos	90
Recursos materiales	90.3

Fuente: Elaboración propia (2015)

Al contrastar, la evaluación al desempeño del personal, el departamento de recursos financieros tuvo un promedio de desempeño destacado, no obstante mantuvo una calificación deficiente en los indicadores evaluados en la encuesta.

4.5.6.CAPACITACIÓN

Mendoza, A. (1998) señala que existen necesidades de capacitación manifiestas y otras encubiertas, las primeras necesidades se originan del cambio y las segundas por problemáticas y deficiencias. En ambas, la determinación de necesidades de capacitación se vale del análisis de puestos. La capacitación se realizó de los meses de abril a junio 2015. Se impartió a 814 personas y tuvo un costo de \$113,605.00 representando \$139.56 por persona. Los cursos de capacitación impartidos fueron:

Tabla 4.12
Capacitaciones impartidas

Cursos	Personas capacitadas
Ética y valores en la institución	Todo el personal
Filosofía de la Calidad	Todo el personal
Actitud de Servicio	No fue posible obtener la información
Excel	No fue posible obtener la información
Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos	No fue posible obtener la información
Seguridad laboral	No fue posible obtener la información
Productividad Laboral	No fue posible obtener la información
Integración y trabajo en equipo	No fue posible obtener la información
Control interno	Todo el personal

Fuente: Centro SCT, (2015)

En su mayoría la capacitación se ha enfocado a necesidades manifiestas, particularmente enfocadas al logro de objetivos institucionales, en menor medida a políticas y procedimientos de trabajo. Dichas capacitaciones fueron llevadas a cabo de forma presencial y virtual. No se encontraron capacitaciones a necesidades encubiertas, ni de inducción y/o asenso.

4.5.7. SEGURIDAD E HIGIENE

En el 2014 la Secretaria del Trabajo y Previsión Social emite el Reglamento Federal de Seguridad y Salud en el Trabajo, como su nombre lo indica su objetivo es establecer disposiciones en materia de seguridad y salud en el trabajo. A continuación se plasman los aspectos sujetos a análisis:

Tabla 4.13
Factores a evaluar en la revisión de Seguridad y Salud en el trabajo

Seguridad (Artículo 17)	Salud (Artículo 32)
Edificios, locales, instalaciones y áreas de trabajo	Ruido
Prevención y protección contra incendios;	Vibraciones
Utilización de maquinaria, equipo y herramientas	Iluminación
Manejo, transporte y almacenamiento de materiales	Radiaciones ionizantes
Manejo, transporte y almacenamiento de Sustancias Químicas Peligrosas	Radiaciones electromagnéticas no ionizantes
Conducción de vehículos motorizados	Condiciones térmicas elevadas o abatidas
Trabajos en altura	Presiones ambientales anormales
Trabajos en Espacios Confinados	Agentes químicos
Recipientes sujetos a presión, recipientes criogénicos y generadores de vapor o calderas	Agentes biológicos
Electricidad estática	Factores de Riesgo Ergonómico
Actividades de soldadura y corte, Mantenimiento de instalaciones eléctricas	Factores de Riesgo Psicosocial

Fuente: Reglamento (2014)

De acuerdo a lo anterior la entidad cuenta con el cumplimiento de estos factores e incluso cuenta con diversos protocolos de actuación ante situaciones donde peligre la integridad física del personal, este se capacita en ello mediante simulacros, tales como: balaceras, temblores e incendios. De este modo se ha promovido la realización de activación física 10 minutos en el lugar de trabajo.

4.5.8. SATISFACCIÓN DEL PERSONAL

Algunos elementos como la rotación, el ausentismo y los conflictos laborales afectan el desempeño y la productividad, por ello se obtuvieron algunos indicadores de ausentismo e incapacidades. Los cuales son reducidos y se muestran a continuación:

Ausentismo	Incapacidades
5% del personal al mes	Promedio 3 diarias

Actualmente la dependencia cuenta con 7 procesos en espera de dictamen, siendo el motivo abandono del empleo.

4.5.9. CALIFICACION DEL DESEMPEÑO POR ELEMENTO OBSERVADO.

Los elementos observados son aquellos señalados en las guías de auditoría integral y al desempeño. Se obtuvieron las siguientes apreciaciones:

Tabla 4.14 Observaciones

Elemento	Observación
Reclutamiento	Deficiente percepción de la claridad, en los procedimientos de reclutamiento y selección.
Seguridad e higiene	Se cuenta con protocolos de actuación preventivos y de emergencia ante, temblores, incendios y balaceras
Capacitación	Se promueve cultura y valores, fomenta habilidades útiles en el desempeño de funciones, promueve estrategias para el mejor desempeño.
Desarrollo de personal	No fue posible identificar información.
Integración social	La entidad fomenta torneos deportivos, actividades para abatir la violencia y desigualdad de género.
Calidad de Vida	La jornada laboral es de 6.5 hrs personal sindicalizado y 8 hrs personal eventual. El personal sindicalizado cuenta con vacaciones y todos los beneficios y prestaciones.
Medidas Disciplinarias	Las medidas disciplinarias que se observaron son relativas al control

Fuente Elaboración Propia, (2015).

4.6. DIAGNÓSTICO

De acuerdo con la información recabada mediante el cuestionario es posible establecer las siguientes conclusiones como resultado de la evaluación:

- El personal en el área es en su mayoría, femenino, el promedio de edades denota una población madura.
- La delegación cuenta con una gestión de capital humano, percibida por el personal como favorable.
- Existe un alto sentido de pertenencia, y compromiso con la institución, de este modo la dependencia se desempeña en términos generales de acuerdo a las normas.
- La capacitación es favorable pues promueve el buen desempeño de las funciones del personal.
- El trabajo en equipo es un elemento que tiene una percepción favorable, existe una actitud colaborativa que puede ser aprovechada.
- El departamento de recursos humanos, mantiene en la mayoría de los casos el segundo lugar en calificaciones favorables, para este departamento la supervisión y liderazgo de quienes ejercen un rol de jefe, es fundamental para la mejora del trabajo.
- El análisis de puestos y la reducida disonancia entre las expectativas del trabajador y la realidad que enfrentan, mantuvieron calificaciones favorables, sin embargo, no en todos los casos fue posible encontrar de modo documentado y actual un análisis de puestos, por lo tanto es probable que las actividades se desarrollen por especialización.
- El personal domina su puesto lo conoce y es capaz de desarrollar mejoras, no obstante estas no son comunicadas o documentadas, por lo tanto existe riesgo de perder capital humano importante en caso de bajas de personal.

- Las percepciones deficientes se ubican en el indicador de relaciones laborales y cultura organizacional. Y las más favorables en el de preparación y selección.
- Pese a que todos los departamentos mantuvieron calificaciones favorables, el departamento que menor calificación obtuvo en sus indicadores fue el Departamento de Recursos Financieros y el de mayor calificación es la Subdirección. Sin embargo, el primero logró la segunda calificación más alta de la evaluación al desempeño, lo cual representa que el personal logra las metas acordadas. No obstante en la subdirección de administración, se determinó como área de oportunidad, la promoción de puestos y el trabajo en equipo.
- Las relaciones con el sindicato, constituyen el elemento con mayor percepción desfavorable, en los 4 estratos, dada la relevancia del sindicato y el rol mediador que debiera tener es un ámbito que requiere atención.
- Los elementos de reclutamiento y selección, tuvieron percepciones deficientes, es probable la falta de un procedimiento documentado, debido a la diversidad de modalidades de reclutamiento y la percepción deficiente del mismo.
- La igualdad en las oportunidades de promoción, son un elemento que mantiene una tendencia desfavorable, es probable que la alta estabilidad en los puestos limite la promoción, o bien la escasa divulgación de vacantes.
- Sueldos y salarios mantienen una percepción deficiente, en este punto se detectó, en pocos casos, la existencia de puestos iguales cuya valuación es diferente, por lo cual es importante revisar la denominación del puesto y su valuación.
- Incentivos, son un ámbito con una calificación deficiente. El cual requiere revisión de su asignación así como esclarecimiento y difusión de reconocimientos.
- Un ámbito encontrado en la revisión documental es la descentralización de la función de reclutamiento y selección al departamento de recursos

humanos, por lo tanto, no se cuenta con la certeza del personal que labora en la institución.

- El organigrama no se encuentra actualizado.
- En la evaluación de los puestos sujetos a servicio profesional de carrera, no fue posible corroborar el cumplimiento del número de horas de capacitación recibida. Además la información curricular proporcionada no se encuentra actualizada.

4.7. ESTRATEGIAS DE MEJORA

Fueron identificados los elementos que tienen menor y mayor percepción de adecuación, y de ellos se determinaron las siguientes áreas de mejora:

Tabla 4.15. Recomendaciones de mejora

Planeación del Capital humano	Es posible establecer cuadros de sucesión en los cuales se planteé de manera objetiva el potencial de cada individuo y en caso de bajas su sucesión.
Análisis de Puestos	Establecer y delimitar claramente las funciones de los puestos operativos, evaluando sus actividades y que no se incurra en duplicidades en el desempeño de las funciones. Así mismo que estos análisis evalúen competencias, contexto personal, profesional y organizacional en el que el individuo se desempeña. Fundamentalmente reconocer cada puesto dentro de una estructura orgánica que contribuya al logro de objetivos.
Reclutamiento, selección y promoción	Desarrollar procedimientos para todo el personal que garanticen la idoneidad e integridad del servidor público sujeto a puestos de trabajo.
Planes de vida y carrera o sucesión	Es importante desarrollar un plan donde se reconozca quiénes son y que requiere el personal para desarrollarse en la institución
Sueldos y salarios	Revisar la gestión salarial. Reconocer y verificar la correcta aplicación de las valuaciones a los puestos.
Incentivos y prestaciones	Los incentivos muestran agotamiento, es decir ya no generan un estímulo por lo tanto se propone el desarrollo nuevas estrategias como la difusión de quienes ganaron el incentivo como medio de reconocimiento a sus labores.
Trabajo en equipo	Favorecer la práctica de trabajo en equipo ya que el personal mantiene esa actitud.
Liderazgo	Es un factor que deriva de una efectiva supervisión, se sugiere capacitar al personal en materia de liderazgo
Capacitación	Es un elemento que demuestra tener repercusiones favorables en el personal por lo cual se sugiere, tomar en cuenta los planes de vida y carrera del personal como base del desarrollo del personal.
Sindicato	Establecer diálogos, proactivos a la gestión sindical como agente promotor del sano desarrollo de los individuos,
Auditoría	Fomentar la evaluación de la función de recursos humanos.

Fuente: Elaboración propia, (2015)

CONCLUSIONES

El entorno actual, plantea nuevos retos en la gestión pública, y en consecuencia de los servidores públicos. La sociedad demanda información, eficiencia, calidad, transparencia y rendición de cuentas. La respuesta a las nuevas demandas parece radicar en la acumulación de capital humano.

El capital humano, es quien desempeña funciones hacia el logro de objetivos, es la base de cada actividad, por ende cada resultado es producto de su labor. Poco se invierte en el, considerándose un gasto, sin embargo, de su desarrollo, depende en gran medida el desempeño de las organizaciones. Cada hecho correcto o incorrecto es producto de ello, además existe evidencia teórica sobre la influencia de la administración de capital humano en las conductas del personal, por tanto, es de suma importancia, conocer la percepción del personal sobre como impactan estas funciones en el desempeño individual.

La presente intervención tuvo lugar en una entidad de la administración pública federal, la cual mantiene una filosofía de mejoramiento y calidad, donde el capital humano representa un papel sustantivo, por ello se debe observar también la calidad del personal. Además, diferentes situaciones, como la manifestación de algunas inconformidades, plantearon un síntoma de atención.

Por ello se hizo necesario reconocer cuales elementos afectan de modo favorable o desfavorablemente el desempeño del personal y la formación de capital humano, con el objetivo de brindarles atención. Como resultado se identificaron elementos de la administración de recursos humanos con percepciones de calificación deficiente y se establecieron en algunos casos, correlaciones, por indicador y estrato. Lo antes mencionado se obtuvo mediante

una evaluación estadística y una técnica de auditoría para evaluar cuestionarios. En general se obtuvo, una calificación favorable y susceptible de mejora.

De acuerdo con la hipótesis: Los elementos de la administración de capital humano que afectan el desarrollo de los servidores públicos constituyen áreas de oportunidad o cambio, sin embargo la mejora, es una actitud que amerita ser monitoreada, después de la implementación de acciones. De este modo pudiera ser comprobada en el futuro. Sin embargo, el primer paso para lograr el cambio es la identificación de la necesidad, por lo tanto se considera un paso hacia la mejora, finalmente es una actividad que requiere de continuidad.

Del mismo modo, la pregunta de investigación se responde con los elementos que mantienen puntuaciones de percepción deficientes así como muy favorables, resaltando como elementos que afectan el desarrollo del capital humano: el reclutamiento y selección, las oportunidades de desarrollo, la gestión sindical, los incentivos, salarios, la eficiencia en la supervisión, el trabajo en equipo entre otras.

Como conclusión se plantea que la evaluación de las funciones de administración de capital humano permite identificar, cuales elementos o subsistemas requieren atención y de este modo, lograr una visión encaminada a la calidad total, la satisfacción del personal y el desarrollo del personal.

FUENTES DE CONSULTA

- Secretaria de la Función Pública. (23 de 08 de 2013). Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en las Materias de Recursos Humanos y el Servicio Profesional de Carrera, así como el Manual administrativo general en materia de recursos humanos y organización, y Manual del profesional de carrera.
- Al Camp, R. (2010). El Tecnócrata en México . *Revista Mexicana de Opinión Pública* , 83-100.
- Alexander Servat, A. G. (14 de junio de 2002). Centros de Medición del potencial humano.
- Alfa de Cronbach*. (20 de octubre de 2015). Obtenido de Wikipedia : https://es.wikipedia.org/wiki/Alfa_de_Cronbach
- Alles, M. (2006). *Desarrollo del talento humano basado en competencias* . Argentina: Granica .
- Araque, J. (2014). Contexto de la Organización según la próxima ISO 9001:2015. *Nueva Gerencia.com* , <http://nuevagerencia.com/contexto-de-la-organizacion-segun-la-proxima-iso90012015/>.
- Arias Galicia, F., & Herdia Espinosa , V. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. México: Trillas.
- Arvizu, O., & Bernal, I. (2015). Corrupción en la Administración Pública Federal; Un nuevo enfoque para su estudio y prevención. 17 (ISSN: 2322-8644), <http://www.psicologiaincientifica.com/corrupcion-administracion-publica/>.
- Baez, J. (2009). Investigación cualitativa. Madrid : ESIC.
- Barquero, A. (2005). *Administración de Recursos Humanos II* . EUNED.
- Barrio, R. (2005). *Fundamento Teórico de las competencias transversales* . Recuperado el 20 de 10 de 2015, de <http://www.unevoc.unesco.org/forum/articulo%20capital%20humano%20maig05.pdf>

- Borja, R. (s.f.). *Enciclopedia de la política*. Recuperado el 30 de octubre de 2015, de <http://www.encyclopediadelapolitica.org/Default.aspx?i=&por=t&idind=1445&termino=>
- Borroto, R., & Salas, R. (1992). *El reto de la calidad y la pertinencia: la Evaluación desde una vision Cubana*. Habana.
- Bosqued, M. (2005). *Mobibing: como prevenir y superar el acoso laboral*. España: Paidos iberica.
- Bosquet , M. (2008). *Quemados: El Sindrome de Burnot*. España: Cayfosa.
- Calderon, G., & German, C. (2005). *Investigación en America Latina*. Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Cámara de Diputados . (2014). Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Reglamentaria del Apartado B Del art. 123 Constitucional . Diario Oficial de la Federación .
- Camara de Diputados . (2014). Ley Federal de Responsailidades Administrativas de los Servidores Públicos . México : Diario Oficial de la Federación .
- Camara de Diputados . (2014). Ley Organica de la Administración Pública Fedéal . México : Diario Oficial de la Federación .
- Cámara de Diputados. (2014). Ley Federal del Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria . Mexico : Diario Oficial de la Federación .
- Cañibano, C. (2005). El capital Humano: factor de Innovación, competitividad y crecimiento. *Sexto Congreso de Economía de Navarra* (pág. 14). Navarra : Universidad del Rey Juan Carlos .
- Carpio, C. (20016). *La supervisión y la Administración* . México : UAM .
- Carrera, D. G. (2015). *Metodología y escalas de calificación*. México : Secretaría de la función Pública .
- Casares, D., & Siliceo, A. (2005). *Planeación de Vida y Carrera Vitalidad Personal y Organizacional* . México : Limusa .

Centros SCT. (13 de Febrero de 2015). Obtenido de <http://www.sct.gob.mx/informacion-general/centros-sct/>

Chiavenato , I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. China: Mcgraw Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Mcgraw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.

Clonninger , S. (2003). *Teorías de la personalidad*. México: Pearson Hill.

Conoce los Centros SCT de Todo el país. (21 de 03 de 2014). Obtenido de <http://www.sct.gob.mx/despliega-noticias/article/conoce-los-distintos-centros-sct-en-el-pais/>

CONOCER. (06 de 2012). *Perfiles ocupacionales sector administración pública*. Obtenido de http://www.conocer.gob.mx/perfiles_ocupacionales/pdf/administracion.pdf

Contreras, E. (2010). Gestión del Conocimiento del Tácito al Explicito. *Trend Management* , 94-100.

De Jose Belzunce , M., Dávila del Valle, I., & Martínez-López, F. (2011). *Guía de competencias emocionales para directivos*. Madrid: Esic.

De León, I., Hernández, G., Vázquez, L., & Hernández, G. (2013). *La auditoría administrativa desde el punto de vista de los consultores*. Hidalgo: Boletín Científico de la Escuela de Tlahuelilpan.

Deloitte University Press. (2015). *Tendencias Globales en Capital Humano*.

Díaz, M. (2004). *La gestión del Potencial Humano en las Organizaciones*. La Habana.

El Ser Humano . (s.f.). Recuperado el 15 de 11 de 2015, de Una perspectiva psicológica del ser humano: la Personalidad : <http://www.ccpm.org.mx/avisos/boletines/boletinauditoria12.pdf>

Española, R. A. (s.f.). *Riesgo* . Recuperado el 22 de 10 de 2015, de <http://buscon.rae.es/drae/srv/search?val=riesgo>

Evaluaciones de la Personalidad: orígenes, aplicaciones y problemas. (s.f.). Recuperado el 20 de 11 de 2015, de http://biblio3.url.edu.gt/Libros/tests_p/14.pdf

Evans, J., & Lindsay, W. (2005). *Administración y control de la calidad.* Honduras: Universidad Nacional Autónoma de Honduras.

Fernández de la Cigoña, J. (20 de 03 de 2010). *Entropía económica.* Obtenido de <http://laentropiaeconomica.blogspot.mx/2010/03/la-entropia-en-la-empresa.html>

Flores, Z. (10 de Julio de 2014). 44% de los profesionistas en México ha sufrido Acoso laboral . *El Financiero* , págs. <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/44-de-los-profesionistas-en-mexico-ha-sufrido-acoso-laboral.html>.

Folk, R. (2003). ¿Es posible la gestión por competencias en la administración pública? *Capital human* , 14-16.

Food and Agriculture organization of the United Nations. (24 de Noviembre de 2015). *Deposito de documentos de la FAO.* Obtenido de Capitulo 3. Diseño de Muestreo : <http://www.fao.org/docrep/005/AC693S/AC693s08.htm>

Frankin, E. B. (2007). *Auditoría Administrativa: la Gestión estratégica del Cambio.* México: Pearson.

Frankin, E. (2009). *Organización de Empresas.* México: Mc Graw Hill.

Frydman, F. (1999). Intercambiar valores. En F. compromiso, *De la necesidad al Servicio* (pág. 27). Granica: Argentina.

Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad . (2006). Aprender de los mejores . *Boletín Electrónico" Aprender de los Mejores"* , 3-8.

García, M. (2009). Clima Organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual . Colombia : Cuadernos de administración .

González , A., & González , J. (2014). *La Gestión Efetiva del Capital Humano .* México: Publicaciones Administrativas Contables Jurídicas, S.A. de C.V.

Gordon , A., & Villiams , K. (2001). *Beginnings and Beyond.* Estados Unidos : Thomson.

- Guerra Lopez , I. (2007). *Evaluación y mejora continua: conceptos y herramientas*. Estados Unidos de América: Global Busiess Press.
- Guzmán, A. (2002). *Maestría Personal: como hacer de la vida una obra de arte*. México: Pax.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mcgraw hill.
- Instituto Federal de Acceso a la Información . (2012). *La cultura de los servidores Públicos alrededor de los temas de transparencia y acceso a la información*. México: Probabilística.
- INTOSAI. (s.f.). *ISSAI 3100*. Recuperado el 12 de octubre de 2015, de http://es.issai.org/media/14657/issai_3100_s.pdf
- Jimenez Castro, W. (2003). *Evolución del pensamiento administrativo*. Costa rica: Universidad Estatal a distancia.
- Jimenez, D. (s.f.). *Contexto organizacional* . Recuperado el 13 de noviembre de 2015, de <http://www.pymesycalidad20.com/4-contexto-de-la-orgaizacion-mapa-iso90012015.html>
- Kohler, E. (1954). *Auditoría*. México: Diana.
- KPMG. (2008). Encuesta de fraude y corrupción México 2008.
- Lado, M. (2013). *Introducción a la Auditoría Sociolaboral*. España: Bubok.
- Landeau, R. (2007). *Elaboración de trabajos de investigación* . Venezuela: Alfa.
- Leonard, W. (1975). *Auditoría Administrativa*. México: Diana .
- Martinez, L., & Saez, S. (6 de febrero de 2012). *Evaluar Potencial Humano: Una Herramienta estratégica*. Obtenido de <http://www.grandespymes.com.ar/2013/02/06/evaluacion-del-potencial-del-capital-humano-una-herramienta-estrategica/>
- Martinez, M., & Molina, M. (s.f.). *El temperamento*. Obtenido de http://www.paidopsiquiatria.cat/files/modulo-7_temperamento.pdf

- Mendoza, A. (1998). *Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo*. México: Trillas.
- Monsinos Julve, V. (1992). *La auditoría en España*. España: Universidad de Valencia .
- Moreno , A., & López , X. (2014). *Lo que Sabemos que no sabemos de nuestra competitividad*. México: Centro de Investigaciones para el Desarrollo CIDAC.
- Moreno, J. (2015). *¿Que tan base cero es el presupuesto? 2016*. México : Dinero en Imagen .
- Muñoz Razo , C. (2002). *Auditoría en Sistemas Computacionales*. México : Pearson.
- Namakforoosh, M. (2005). *Metodología de la investigación* . México : Limusa .
- Noe, r., & Mondy, W. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson .
- Norbeck, E. (1972). *Auditoría Administrativa*. México: Técnica.
- OCDE. (2012). *México: Mejores practicas para un desarrollo incluyente*. México : OCDE .
- OCDE. (2010). *Perspectivas OCDE: México políticas clave para un desarrollo sostenible* . OCDE .
- Ortegon, E., Pacheco, F., & Prieto, A. (2015). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y evaluación de proyectos y programas* . Chile : CEPAL .
- Palomino Vadillo , M. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. España: Esic.
- Peralta , G. (2002). *De la Filosofía de la calidad al sistema de mejora continua*. México: Panorama.
- Polo, F. y Martin, A. (2008). *Introducción a la Auditoría del Sector Público*. Valencia, España: Universidad de Valencia España.

- Portal, J. (2015). *Entrega del informe del resultado de la fiscalización superior de la Cuenta Pública 2013*. México: Auditoría Superior de la Federación.
- publica, S. d. (s.f.). Recuperado el 25 de octubre de 2015, de <http://www.funcionpublica.gob.mx/index.php/58-ua/ssfp/uegdg.html>
- Publicos, C. M. (14 de 12 de 2005). *Técnicas de Auditoría* . Recuperado el 30 de 10 de 2015, de <http://www.ccpm.org.mx/avisos/boletines/boletinauditoria12.pdf>
- Quijano de Arana, S., Navarro , M., Berger, R., & Romero, M. (2008). *La auditoría del sistema humano para el análisis del comportamiento humano en las organizaciones*. papeles del psicólogo.
- Ramio, C., & Ballart, X. (1993). *Lecturas de Teoría de la Organización: Vol 1*. Madrid: Ministerio de Administraciones Públicas .
- Reglamento de la Ley del Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria. (28 de 06 de 2006).
- Restrepo, M. (2009). Burocracia, gerencia pública y gobernanza. *Diálogos de saberes* , 167- 181.
- Rivas, L. A., Trujillo, M., Lámbarry, F., Chávez, A., & Chávez, J. (2013). Diagnóstico del Sistema profesional de Carrera y Certificación de Competencias Gerenciales de los Servidores Públicos en México. *Estudios comerciales* , 428-437.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México : Pearson.
- Rodriguez, F. (1996). *Los Recursos Humanos en las Administraciones Públicas* . Madrid : Tecnos.
- Rojas, S. (2004). *El Arte de Hablar y escribir en público* . Morelos: Plaza y Valdez.
- Rubio , V., & Hernández , J. (1992). *Guía Práctica de Auditoría Administrativa*. México: PAC.
- Sacristan , G., Pérez Gómez , A., & Martínez , J. (2008). *Educación por competencias* . Madrid : Morata.

- Sanchez , A., Rincon, M., & González , F. (2005). *Modelo de Calidad Intragob.* México.
- Sánchez, J. (2013). *Fundamentos de la Auditoría de Recursos Humanos.* Madrid : Mc Graw Hill.
- Schlemenson, A. (2009). *La estrategia del talento .* Buenos Aires: Paidos .
- Secretaria de contraloria y desarrollo administrativo. (2000). *Guía General de Auditoría Pública .* México.
- Secretaria de la Función Pública . (2011). *Acuerdo por el que se establecen las disposiciones generales para la realizacion de auditorías, revisiones y visitas de inspección.* México : Diario Oficial de la Federación .
- Secretaria de la Funcion Pública . (2007). *Lineamientos generales para la planeación, elaboración y presentación del programa anual de trabajo de los organos internos de control.*
- Seelbach, A. (2013). *Teorías de la Personalidad . Tercer milenio ,* 8-13.
- Semblanza de la DGCC.* (12 de Febrero de 2913). Obtenido de <http://www.sct.gob.mx/carreteras/direccion-general-de-conservacion-de-carreteras/antecedentes/>
- Serrano, S., & Zapata, M. (4 de julio de 2003). *Auditoría de la información, Punto de partida de la generación del conocimiento.*
- SFP. (s.f.). *Mejores practicas de recursos humanos.* Recuperado el 17 de Septiembre de 2015, de <http://www.usp.funcionpublica.gob.mx/doctosecco/documentos/mejoresPracticasDeRecursosHumanosEnElSectorPublico.pdf>
- Silva. (2011). *Marco teorico.* http://www.unac.edu.pe/documentos/organizacion/vri/cdcitra/Informes_Finales_Investigacion/Agosto_2011/CORREA%20SILVA_FCA/MarcoTeorico.pdf.
- Soriano , C. (2000). *El Plan de Marqueting personal .* México .
- Sosa, M. (26 de 01 de 2009). *¿Que es una Evaluacion de Potencial Humano? perfil .* Recuperado el 30 de 10 de 2015, de

<http://seleccionarecursoshumanos.blogspot.mx/2009/01/qu-es-una-evaluacin-de-potencial-el.html>

Stephen, R. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México : Pearson .

Suarez , M. (2007). *El Kaizen*. México: Panorama.

Suarez, M., & Davila , J. (2009). *Encontrando al Kaizen: Un Análisis Teórico de la Mejora Continua*.

Tellez, W., & Mora, C. *Evaluación de 360° aplicado a la educación*.

Testworld. (s.f.). *Test Pscométrico*. Recuperado el 30 de octubre de 2015, de <http://es.testsworld.net/test-psicometrico.html>

Torres, L. (2002). *La Auditoría Operativa; un Instrumento para la mejora de la gestion pública*. España: Asociación española de contabilidad y administración de empresas.

Torres, Z. (2014). *Teoría General de la Administración*. México: Patria.

Ugalde, L. C. *La rendición de cuentas en los gobiernos Estatales y Municipales*. Mexico: Cultura de la Rendición de Cuentas .

Van Arcken, H. (s.f.). *Competencias técnicas* . Recuperado el 20 de 10 de 2015, de <https://pedagogiadocente.wordpress.com/competencias/competencias-tecnicas/>

Velaz, J. (1996). *Motivos y Motivación en la Empresa*. Madrid: Diaz de Santos .

Velazquez, G. (2006). Las Organizaciones y el Capital Humano. *Mundo Siglo XXI* , 81-90.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. Las tres etapas de las organizaciones en el transcurso del siglo XX Fuente: Chiavenato, I. (2008)	18
Tabla 1.2. Alcances de la Auditoría Administrativa Fuente: Rodríguez Valencia (2013)	28
Tabla 1.3. Los dos factores en el proceso de gestión de capital humano Fuente: Elaboración propia (2015)	33
Tabla 1.4. Teorías sobre la gestión del Recurso Humano Fuente: elaboración propia, (2015)	34
Tabla 1.5. Conceptos de los sistemas de Administración de recursos Humanos. Fuente: Elaboración propia (2015)	35
Tabla 1.6. MODELO COP/IE Fuente: Cantera (citado en Sánchez, 2013)	37
Tabla 2.1. Matriz de Congruencia Fuente: Elaboración Propia, (2015)	57
Tabla 2.2. Nombre de los puestos en el área de estudio Fuente: Elaboración propia (2015)	59
Tabla 2.3. Marco muestral. Fuente: Elaboración propia con información obtenida del depto. de recursos humanos (2015)	60
Tabla 2.4. Muestreo Estratificado Fuente: Elaboración Propia (2015).	62
Tabla 2.5. Tabla de indicadores Fuente: Elaboración propia (2015)	64
Tabla 2.6 Descripción de cada elemento. Fuente: Elaboración Propia. (2015)	65
Tabla 2.7. Descripción de los criterios de evaluación. Fuente: elaboración propia	66
Tabla 4.1. Promedio de edades por departamento. Fuente: elaboración propia (2015)	84
Tabla 4.2 Frecuencia de licenciados y sus puestos. Fuente: Elaboración propia (2015)	85
Tabla 4.3. Valor de las Respuestas por Indicador. Fuente: Elaboración propia (2015)	93
Tabla 4.4. Asignación de puntos a los elementos Fuente: Elaboración propia (2015)	95
Tabla 4.5. Guía de evaluación. Fuente: Elaboración propia (2015)	96
Tabla 4.6. Puntaje obtenido por departamento o área (estratos). Fuente Elaboración propia (2015)	97
Tabla 4.7. Calificación por Indicador. Fuente Elaboración propia (2015)	97
Tabla 4.8. Análisis de los indicadores por estrato Fuente: Elaboración propia (2015)	98
Tabla 4.9 Elementos básicos del puesto. Fuente: Elaboración propia (2015)	106
Tabla 4.10 Cumplimiento con los requerimientos señalados en el análisis de puestos. Fuente: Elaboración propia (2015)	110

Tabla 4.11. Calificación de las evaluaciones al desempeño. Fuente: Elaboración propia (2015)	108
Tabla 4.12 Capacitaciones impartidas. Fuente Cedula de observación(2015)	109
Tabla 4.13. Factores a evaluar en la revisión de Seguridad y Salud en el trabajo. Fuente: Reglamento (2014)	110
Tabla 4.14 Observaciones. Fuente: Elaboración Propia, (2015)	111
Tabla 4.15. Recomendaciones de mejora. Fuente: Elaboración propia, (2015)	115

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.1.</i> Estilos de liderazgo de Blanchard Fuente: Palomino (2010)	31
Figura 1.2. Pirámide de las necesidades de Maslow. Fuente: Robbins y Coulter (2005)	32
<i>Figura 1.3.</i> Auditorías de recursos humanos. Fuente: Sánchez, J (2013).Adaptado de Couret e Igalens	38
Figura 2.1 Variables. Fuente: Elaboración propia (2015)	57
<i>Figura 2.2.</i> Fórmula para cálculo de la muestra estratificada.	63
<i>Figura 3.1.</i> Organigrama General. Fuente: Centro SCT Veracruz (2015)	73
<i>Figura 3.2.</i> Organigrama del área a evaluar. Fuente: Elaboración propia (2015)	74
<i>Figura 3.3.</i> Funciones del Departamento de Recursos Humanos. Fuente: Manual de Organización Tipo de los Centros SCT, (2011).	77
Figura 4.1.Estratos. Fuente: Elaboración propia (2015)	82
Figura 4.2. Grafico pastel el sexo de los trabajadores. Fuente: Elaboración propia (2015)	83
Figura 4.3. Histograma de la edad de los trabajadores. Fuente: elaboración propia (2015)	83
Figura 4.4. Gráfico de barras del último grado de estudios de los trabajadores. Fuente: Elaboración propia (2015)	84
Figura 4.5. Histograma de la antigüedad de los trabajadores en su puesto actual Fuente: Elaboración propia (2015)	86
Figura 4.6. Gráfico de barras del puesto actual de los trabajadores. Fuente: Elaboración propia (2015)	86
Figura 4.7. Gráfico de pastel del ingreso mensual de los trabajadores. Fuente: Elaboración propia (2015)	87
Figura 4.8. Gráfico de barras del tipo de contratación de los trabajadores. Fuente: Elaboración propia (2015)	87
Figura 4.9. Gráfico de barras del medio de ingreso de los trabajadores Fuente: Elaboración propia (2015)	88

Figura 4.10. Gráfico de barras del conocimiento personal de los trabajadores.	
Figura 4.10. Gráfico de barras del conocimiento personal de los trabajadores	
Fuente: Elaboración propia (2015)	89
Figura 4.11. Gráfico de barras de percepción del trabajo. Fuente: Elaboración propia (2015)	90
Figura 4.12. Gráfico de barras del indicador: Preparación y selección. Fuente: Elaboración propia (2015)	91
Figura 4.13. Gráfico de barras del indicador: desarrollo y evaluación. Fuente: Elaboración propia (2015)	92
Figura 4.14. Gráfico de barras del indicador: Compensaciones y seguridad. Fuente: Elaboración propia (2015)	93
Figura 4.15. Gráfico de barras del indicador: Relaciones con el Personal y Evaluación a la cultura organizacional. Fuente: Elaboración propia (2015)	94
Figura 4.16. Ponderación de indicadores por estrato. Fuente: Elaboración propia (2015)	98
Figura 4.17. Calificaciones por elemento en el Depto. de recursos humanos. Fuente: Elaboración propia (2015)	99
Figura 4.18. Calificaciones por elemento en el Depto. de Financieros. Fuente: Elaboración propia (2015)	101
Figura 4.19. Calificaciones por elemento en el Depto. de Recursos Materiales. Fuente: Elaboración propia (2015)	102
Figura 4.20. Calificaciones por elemento en el Depto. de Recursos Materiales. Fuente: Elaboración propia (2015)	103
Figura 4.21 Percepciones globales por elemento evaluado. Fuente: encuesta (2015)	104

ANEXO

ANEXO 1. GUIA DE ENTREVISTA PARA RECONOCIMIENTO DE CARACTERISTICAS

1. ¿Cuál es la cantidad de personal que labora en la subdirección de administración por área?

Respuesta: 93 sindicalizados y de confianza

2. Cantidad de personal eventual que labora en el área:

Respuesta: No se cuenta con un registro en base de datos, pero en la subdirección de administración se cuenta con 20 personas eventuales.

3. ¿Por qué no se cuenta con un registro del personal eventual?

Respuesta: Porque es contratado por otros fondos operados en diferentes áreas

4. ¿La dependencia cuenta con misión y visión definidas, y comunicadas al personal?

Respuesta: Si, la misión, visión y objetivos particulares de la entidad, e incluso esta se encuentra plasmada en diversos pasillos, ventanas, protectores de pantalla de los equipos de cómputo, oficinas y jefaturas, si esta sufre alguna modificación es comunicada al personal, mediante la instalación de nuevos protectores de pantalla.

5. ¿La dependencia cuenta con código de ética y valores? ¿Este se evalúa?

Respuesta si la dependencia cuenta con un código de conducta y ética, en el cual se plasman los valores y líneas de acción sobre las cuales debe actuar el servidor público, este se comunica al personal mediante al menos una capacitación anual en el tema, así mismo el contenido de este se evalúa.

**6. ¿Cuenta y mantiene políticas aplicables al personal que labora en la entidad?
¿Cuáles son?**

Respuesta: Si existen políticas de control de personal, pudiendo ser en materia de horarios, registros de entradas y salidas, así como inasistencias, incapacidades, algunos de estos aspectos afectan la retribución del trabajador.

7. ¿Existe algún plan estratégico a toda la dependencia en materia de capital humano?

Respuesta: Si existe, al inicio de cada año.

8. ¿La entidad cuenta con análisis de puestos, carta descriptiva de funciones o perfiles de alto desempeño? ¿Estos análisis están actualizados? ¿Los puestos de trabajo son analizados?

Respuesta: La entidad si cuenta con análisis de puestos en los cuales se especifican los requisitos a cubrir en el puesto, a estos análisis se les denomina "Detalles de puestos". Pueden ser consultados a través del sitio Web RH net.

9. ¿Existen programas de capacitación? ¿Estos se realizan de acuerdo a las necesidades del personal? ¿Considera que los resultados de la capacitación son palpables en el personal?

Respuesta: Si existen programas de capacitación, incluso a través de un documento que el mismo personal llena vía electrónica se da a conocer un listado de cursos mediante los cuales el personal de planta puede seleccionar los temas de su interés.

10. ¿Realizan evaluaciones al desempeño? ¿los resultados se emplean para capacitación? ¿Los contenidos de las evaluaciones al desempeño se consideran validos?

Respuesta: Si se llevan a cabo periódicamente evaluaciones al desempeño, mismas que realiza el jefe inmediato y son firmadas por el personal evaluado.

11. ¿Las instalaciones poseen las condiciones de seguridad en el trabajo como lo son extintores, señalizaciones, alarmas?

Respuesta: si cuenta con protocolos de actuación en caso de temblor, y balacera

12. ¿Es evaluado el clima organizacional?

Respuesta: Si es evaluado una vez al año.

13. ¿Elabora algún indicador de los índices de rotación o ausentismo?

Respuesta: Si, con fines de determinar pagos.

ANEXO 2 CUESTIONARIO

El presente cuestionario tiene por objeto evaluar de manera general de la gestión de Potencial Humano en la Dependencia, así como verificar el impacto que tiene dicha gestión en la productividad y calidad del trabajo desde su perspectiva personal, a modo de encontrar tópicos susceptibles a la mejora.

Sexo: a) Femenino () b) Masculino ()

Edad: _____

Antigüedad en años en la entidad: _____

Antigüedad el puesto de trabajo actual: _____

Puesto de trabajo actual: _____

Salario mensual con prestaciones: a) Menor a \$ 8,000.00 () b) 8,000.00 a \$12,000.00 ()

c) Mayor a \$12,000.00 ()

Tipo de Contratación: a) Indefinido () b) Eventual () c) Honorarios () Medio por el cual ingreso a laborar en su puesto actual: a) Ascenso o promoción () b) Anuncio () c) Referencias de otros empleados () d) otro ()

Su conocimiento personal: a) lo emplea () b) lo desarrolla () c) lo transfiere () El trabajo que desarrolla actualmente: a) lo motiva () b) lo satisface () c) es demandante () d) Lo conoce () e) lo abruma ()

INSTRUCCIONES: Marque con una (X) según su percepción, a las siguientes afirmaciones:

CA= completamente de Acuerdo, A= De Acuerdo, NAND= Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo, D= en Desacuerdo, CD= Completamente en Desacuerdo

Nº	ASPECTO	C A	A	NAN D	D	C D
1	Conoce e identifica claramente cuales es la misión, objetivos, habilidades requeridas y metas a alcanzar en el desempeño de sus funciones.					
2	Considera que reúne las habilidades, experiencia y conocimientos requeridos al trabajo que desempeña.					
3	Los medios y difusión de reclutamiento de personal (Servicio profesional de carrera u otros), posibilitan la selección del candidato ideal.					
4	El trabajo que desempeña actualmente, cumple con sus expectativas personales.					
5	Durante su formación profesional en la dependencia, ha adquirido y reforzado sus conocimientos, para un mayor dominio del puesto.					
6	La capacitación recibida, es acorde y útil a las funciones que desempeña.					
7	Existen igualdad de oportunidades de desarrollo entre el personal.					
8	La ocupación de puestos de trabajo o ascensos se lleva a cabo mediante procedimientos claramente definidos, planeados y objetivos.					
9	Las evaluaciones a su desempeño son objetivas están libres de prejuicios o algún elemento cultural.					
10	Usted promueve y es participe del trabajo en equipo, por encima del trabajo individual.					
11	Considera que su sueldo es adecuado según las funciones que desempeña.					
12	Los incentivos y prestaciones sociales que posee, contribuyen al desarrollo eficiente de sus funciones.					
13	Las condiciones ambientales (ruido, iluminación y ventilación) son adecuadas para el desempeño de sus funciones.					
14	La entidad cuenta con protocolos de actuación ante infortunios como lo son: incendios, temblores, balaceras, inundaciones, derrumbes, etc.					
15	Cuenta usted con las condiciones de seguridad social, necesarias para el ejercicio de sus funciones laborales.					
16	El ambiente de trabajo es considerado motivante.					

17	El apoyo de sus supervisores o jefes inmediatos, contribuye a mejorar su desempeño.					
18	Cuenta con los medios de comunicación necesarios y le proporcionan la información suficiente para el logro de objetivos laborales.					
19	Los sindicatos posibilitan una relaciona armoniosa entre los directivos y el personal, así como apoyo y solución a conflictos.					
20	Considera que la revisión a la administración de recursos humanos, posibilita mejores prácticas que impactan directamente en su desempeño personal					