



UNIVERSIDAD LA SALLE

FACULTAD DE NEGOCIOS

Con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de la
Secretaría de Educación Pública según Decreto Presidencial de
fecha 29 de mayo de 1987

ESTUDIO DE CASO

EN LA ENCRUCIJADA: CÓMO LA FALTA DE GESTIÓN DEL
TALENTO HUMANO AFECTA A UNA PEQUEÑA EMPRESA

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CAPITAL
HUMANO

PRESENTA:

JONATHAN ROBERTO SÁNCHEZ MARTÍNEZ

ASESOR: MTRA. ARACELI CHAVEZ VARGAS

Ciudad de México, a 02 de julio de 2025

LIC. DULCE MARÍA PRECIADO ÁVILA
DIRECTORA DE GESTIÓN ESCOLAR
UNIVERSIDAD LA SALLE
P R E S E N T E

Le informo que el (la) C.

Jonathan Roberto Sánchez Martínez

Pasante de la Escuela o Facultad: FACULTAD DE NEGOCIOS

de la **UNIVERSIDAD LA SALLE**, de la Maestría en:


GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CAPITAL HUMANO

Con reconocimiento de validez oficial de estudios de la Secretaría de Educación Pública
Según Decreto Presidencial de fecha 29 de mayo de 1987.

Ha elaborado el trabajo de Estudio de caso titulado: “En la encrucijada: Cómo la falta de
gestión del talento humano afecta a una pequeña empresa.”

De conformidad con la modalidad para la obtención de grado aprobada para esta Maestría
de acuerdo a lo establecido en el Reglamento General de las Universidades La Salle
Integrantes del Sistema Educativo de las Universidades la Salle.

Cumplió con todos los requisitos y el trabajo que fue elaborado bajo la conducción de la
Mtra. Araceli Chávez Venegas que fungió como asesora, tiene la calidad suficiente para ser
la base de sustentación de su Examen de Grado por lo que se le autoriza presentarlo.



Mtro. Markel Israel Lehman Elizondo
Director Facultad de Negocios

DEDICATORIA

Dedico este caso de estudio a mi mismo, por la constancia, el esfuerzo y la pasión que puse en cada paso de este camino.

Por los días de estudio, los momentos de duda y también por las pequeñas victorias que me recordaron que soy capaz de lograr lo que me propongo.

Este trabajo es testimonio de mi compromiso con mis sueños y mi crecimiento personal y profesional.

Con orgullo y gratitud hacia mi propia historia.

ÍNDICE

| | |
|------------------------------------|----|
| 1. Introducción..... | 1 |
| 2. Objetivos..... | 3 |
| 2.2 Objetivo general..... | 3 |
| 2.3 Objetivos específicos..... | 3 |
| 3. Descripción del problema..... | 4 |
| 4. Marco conceptual..... | 6 |
| 4.1 Antecedentes..... | 6 |
| 4.2 Situación actual..... | 14 |
| 5. Procedimiento metodológico..... | 23 |
| 6. Alternativa de solución..... | 27 |
| 7. Conclusiones..... | 34 |
| 8. Fuentes de consulta..... | 37 |
| Anexo 1..... | 43 |

1. INTRODUCCIÓN

La Nueva Escuela Mexicana (2025) define una empresa como un tipo de organización que produce bienes y servicios para tener ganancias y generar empleos. Jiménez-González et al. (2019) conceptualizan al trabajo como un espacio que permite a las personas dignificar y dar sentido a su vida y tener autonomía. Promover el bienestar físico y psicológico mejora la calidad de vida de los empleados y optimiza el rendimiento organizacional abonando al éxito a largo plazo de la organización (Kabat-Zinn, 2019). Loza y Zambrano (2020) resaltan la relevancia de un área de capital humano dado que los trabajadores son la base para el adecuado desarrollo organizacional. Por tanto, sin las competencias, destrezas y conocimientos de las personas que forman parte de la organización, no sería posible alcanzar los objetivos establecidos por las empresas, ni obtener beneficios económicos. El área recursos humanos es responsable de tareas como diseñar e implementar programas de capacitación que son fundamentales para mantener la competitividad de la empresa (Noe, 2017). El problema central que se aborda en el presente estudio de caso es el conjunto de problemáticas derivadas de la ausencia de un área de Capital Humano en una empresa mexicana a la que se denominará en el presente documento como “X”, la cual es considerada como pequeña empresa y se encuentra dedicada a la distribución de productos y servicios para minoristas. Se presenta aquí el caso específico de una exempleada, la cual por cuestiones de confidencialidad será llamada Carolina, quien trabajaba como asistente de bolsa de trabajo la empresa X, y que presentó problemas de salud física y mental, derivados de diversas situaciones laborales desfavorables (liderazgo autoritario, sobrecarga de trabajo, ausencia de adecuadas prestaciones, etc.). Finalmente, fue despedida bajo el argumento de bajo rendimiento laboral, aunque sin evidencia concreta del mismo. El presente documento se centra en la necesidad que tienen las organizaciones de tener una adecuada estructura administrativa que les permita ser sostenibles y promover calidad de vida en sus trabajadores, y a su vez prevenir situaciones legales adversas. Y para ello, también se revisará lo referente al liderazgo efectivo; específicamente, el liderazgo situacional, por ser un elemento fundamental para el adecuado funcionamiento de una empresa, ya que son dichas figuras las encargadas de dar seguimiento a las acciones puntuales para el logro de los objetivos organizacionales. En la primera sección se presentan los objetivos, general y específicos del

presente estudio de caso. Posteriormente, se detalla la descripción del problema, en donde se realiza el desglose general de los elementos a considerar en torno al mismo, a partir del análisis de la narrativa de una ex empleada. Después la sección marco conceptual se dividió en dos partes: en la primera llamada antecedentes se realiza una descripción de los constructos capital humano, desarrollo profesional, gestión del talento, liderazgo situacional, desempeño y bienestar laboral; los cuales se consideraron necesarios entender para abordar la problemática aquí planteada. Y en la parte dos, denominada situacional actual, se realiza la discusión en torno a la problemática del estudio y los antecedentes teóricos. Le sigue la sección procedimiento metodológico, en la que se detallan los elementos procedimentales que se consideraron para la realización de este documento. Le sigue el apartado de alternativa de solución en la que, a partir del análisis realizado se realizan una serie de recomendaciones y sugerencias para evitar que sucedan problemáticas como la aquí presentada. Por último, se realizan las conclusiones generales del estudio de caso.

2. OBJETIVOS

Para dar respuesta a la pregunta detonadora del estudio de caso se plantearon los siguientes objetivos:

2.2 Objetivo General

Analizar el impacto que tiene la ausencia de un departamento de Capital Humano en el desarrollo profesional, la gestión del talento, el desempeño laboral y el bienestar laboral de los empleados dentro de la empresa X dedicada a servicios.

2.3 Objetivos Específicos

- 1.- Revisar la función del área de Capital Humano en las empresas.
2. Caracterizar la importancia del área de Capital Humano en la promoción de la gestión del talento, el desarrollo profesional, el desempeño laboral y el bienestar laboral de los empleados.
- 3.- Analizar la importancia de un adecuado liderazgo en la promoción de la gestión del talento, el desarrollo profesional y el bienestar laboral de los empleados.
- 4.- Describir la experiencia de una ex empleada, la cual trabajaba para una empresa dedicada a servicios, la cual, no contaba con una estructura organizacional bien definida, específicamente no tenía un área de capital humano.
- 5.- Realizar una alternativa de solución que dé respuesta a la pregunta de investigación.

3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Para Patlán (2016) el trabajo es una actividad económica para los empleados, la cual también representa un espacio de desarrollo y despliegue de habilidades. De ahí la importancia de que, las empresas tengan adecuados sistemas de administración del capital humano (Armijos-Mayon et al., 2019). Y estos, por lo general son gestionados por el área de recursos humanos (Martín, 2024), que entre sus funciones tienen: la atracción de talento, la confidencialidad de la información, manejo de nómina, resolución de conflictos, la comunicación interna, capacitación y desarrollo laboral. Adicionalmente, la atención a la seguridad ocupacional, entre otras.

Se puede afirmar entonces que, uno de los factores que más impactan para tener éxito empresarial es tener un departamento de recursos humanos funcional, que realice la gestión eficiente de los trabajadores para con ello incentivar el adecuado funcionamiento de las actividades de la empresa (Manzanilla, s/f). Se presenta aquí la problemática de una ex empleada de la empresa X, la cual se dedica al ramo de servicios, quien como se mencionó anteriormente fue llamada Carolina para preservar su identidad, y quien fue despedida de su empleo como asistente de bolsa de trabajo bajo el argumento de baja productividad; esto después de una serie de situaciones laborales desfavorables y sin ningún tipo de evidencia. Además, mediante un procedimiento ineficiente y lo que es el objeto de este estudio de caso, sin la existencia de un departamento encargado del capital humano.

Mediante una entrevista semiestructurada realizada a la afectada, se logró determinar una cronología de los hechos para ilustrar a detalle la problemática y que se detalla a continuación:

- Al ingresar a la empresa X la participante estaba en el área de recepción y al abrirse la vacante de asistente de bolsa de trabajo, le solicitó a la coordinadora de dicha área formar parte de su equipo. En un principio sus funciones eran asistir a la coordinadora en publicar las vacantes en programar las citas con los candidatos y atender las solicitudes de las personas que solicitaban los servicios de bolsa de trabajo; en un horario de ocho de la mañana a 4:30 de la tarde. Sin embargo, al poco tiempo, dicho horario no se respetó y tampoco hubo un pago por horas extras, además es importante señalar que, el sueldo de ambos puestos fue el mismo.

- En la empresa no existía un área de recursos humanos, bajo el argumento de que eran pocos empleados (30 personas) y todos los asuntos laborales los tenía que revisar con su jefa directa a la cual se le denominará Andrea quien era la coordinadora de Bolsa de Trabajo. En el tiempo que estuvo laborando no recibió capacitación para el puesto, estímulos o reconocimientos.
- Carolina notaba que las propuestas que hacía en el trabajo no eran tomadas en cuenta y se percató de la poca comunicación que la coordinadora tenía con ella y que no le informaba elementos importantes para el adecuado desarrollo de sus funciones *“las ocultaba, porque decía que era información confidencial y se limitaba a darme órdenes”*. Le pedía hacer cosas y no le decía cómo hacerlas *“si quería que las hiciera como ella me decía al final yo las resolvía, pero tenía que ser a su forma”*. Y le pedía realizar trabajo fuera del horario laboral *“me empezó a pedir trabajos a las siete de la noche en sábado, dejó pues ya de respetar mi horario de salida”*.
- También se le negaba la asistencia a capacitaciones que le interesaban *“muchas capacitaciones me las negó este para ella, era pues más pérdida de tiempo”*.
- Derivado de los problemas laborales que tenía la participante empezó a tener problemas de salud mental y física *“estaba atentando contra mi tranquilidad contra mi salud, contra mi alimentación”*. Sin embargo, ella en un primer momento trato de *“aguantar”*, pero finalmente se decidió a hablar con el director general, ya que sabía que no era la primera vez que se presentaba la situación en el área *“me enteré que no era la primera persona que corría las dos asistentes anteriores, las corrió de hecho hasta estuvo con tiempos sin asistente, porque pues nadie le aguanta”*. El director general le dijo que lo iba a revisar con el área jurídica y finalmente determinó su liquidación con el argumento de que tenía una baja productividad.

Si bien la problemática plantea diversos elementos de análisis (normativos, legales, laborales, éticos y de salud, etc.). La pregunta que dirigió el estudio de caso fue ¿Cómo impacta la ausencia de un departamento de Capital Humano en el desarrollo y bienestar de los empleados dentro de la empresa X?

4. MARCO CONCEPTUAL

4.1 Antecedentes

En la presente sección se aborda una descripción teórica pormenorizada, previa al fenómeno sobre los temas relacionados a la problemática planteada que es el impacto que tiene la ausencia de un departamento de Capital Humano en el desarrollo profesional, la gestión del talento, el desempeño y el bienestar laboral de los empleados dentro de la empresa X. Para, posteriormente, en la sección dos de este mismo apartado realizar la discusión en función de los elementos teóricos involucrados y la narrativa de la participante entrevistada.

Capital humano y departamento de recursos humanos

El capital humano refiere al conjunto de conocimientos, habilidades, competencias y atributos de las personas que posibilitan el bienestar personal, social y económico (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE], 2007 en Bernal et al., 2020). Y por lo general, su evaluación y seguimiento en el ámbito organizacional se da a través de un área llamada “Recursos Humanos”. Entonces, el personal de una empresa pasa de ser un recurso o capital humano a ser “talento humano” (Armijos-Mayon et al., 2019).

Es así que, tener un departamento o área de recursos humanos en cada empresa es fundamental; dicha área es esencial en la gestión del talento, la cultura laboral y el cumplimiento de las normas (Martín, 2024). Armijos-Mayon et al. (2019) definen el concepto de administración de recursos humanos en virtud de dos conceptos:

- **Gestión:** realización de acciones dirigidas a obtener un beneficio para la empresa y son las acciones que ejecutan los empleados para el logro de las metas personales, empresariales o sociales.
- **Administración de los recursos humanos:** busca un adecuado clima laboral y se basa en la actitud y permanencia de los trabajadores.

Funciones del departamento de Recursos Humanos

Como se señaló anteriormente, las organizaciones deben contar en su estructura con un departamento de Recursos Humanos para encargarse de tareas como (Armijos-Mayon et al., 2019):

- Atracción de talento humano: para atraer candidatos calificados y capaces para ocupar un cargo dentro de la empresa.
- Correcto manejo de la información: resguardar eficientemente la información de empleados y empleadores.
- Administración de nómina: tales como prestaciones, recibos de nómina, reconocimientos y prestaciones.
- Solución de conflictos: para que los colaboradores puedan plantear sus inquietudes o conflictos y tener una respuesta a los mismos.
- Comunicación interna: llevar a cabo estrategias de divulgación tanto de políticas como de la filosofía e identidad institucional.
- Capacitación y desarrollo del personal: promover el desarrollo de competencias laborales.
- Seguridad ocupacional: gestionar sistemas, planes e instalaciones adecuadas para la correcta atención de emergencias.

Otra función es la evaluación del desempeño que refiere la evaluación sistemática del desempeño de los trabajadores ya contratados o bien por contratar (Rivera, 2010). Además, RH promueve el cumplimiento de las leyes laborales y por tanto, evita sanciones y litigios; es decir evita riesgos legales (Armstrong, 2014).

Otra de sus funciones es la promoción del desarrollo profesional, que se define como la política de ascensos en la que el trabajo sube de categoría y adquiere más responsabilidades (Nieves, 2013). Y son la planificación y desarrollo de carrera elementos básicos a considerar para incentivar el compromiso y bienestar de los trabajadores.

Recursos Humanos también promueve la Gestión del Talento Humano, que refiere Aguilar (2014), citando a la *Society for Human Resource Management* como la puesta en práctica de estrategias para incrementar la productividad laboral y generar procesos de atracción, desarrollo y permanencia de personas competentes.

Principios del Capital Humano

A continuación, se exponen algunos principios del capital humano aplicables al presente estudio de caso:

1.- Contratación y retención de talento clave: para asegurarse que la empresa tenga el personal pertinente que dé cumplimiento a los objetivos empresariales (Dessler, 2020).

2.- Desarrollo organizacional: para asegurarse que los empleados tengan las competencias necesarias para el despliegue de las tareas asignadas (Loza & Zambrano, 2020). Permite mantener la competitividad (Noe, 2017).

3.- Gestión de conflictos y bienestar emocional: fomenta la calidad de vida de los trabajadores y por tanto el éxito a largo plazo de la empresa (Kabat, 2019).

Otro tópico que se considera fundamental revisar como antecedente teórico en el presente estudio de caso es el de liderazgo empresarial, ya que, en palabras de Bennis (1989) ante los desafíos del mundo actual las organizaciones prefieren gerentes con habilidades de liderazgo. En los siguientes párrafos se analiza brevemente dicho concepto y su aplicación en el ámbito organizacional.

Liderazgo empresarial

La Universidad Panamericana (2022) sostiene que independientemente del tipo de organización en el que una persona en un puesto de liderazgo esté a cargo (e. g. organización sin fines de lucro, gubernamental, empresa, etc.), es imprescindible que tenga una meta definida y cuente con un equipo que le ayude a concretarlos.

El liderazgo refiere una influencia interpersonal basada en la comunicación y que tiene como característica delegar acciones a quienes integran los equipos de trabajo (Stogdill, 1999). Chiavenato (2019a) destaca la necesidad de un liderazgo efectivo como fuente de una adecuada estrategia organizacional y lo define como el influjo que una persona tiene sobre otra u otras en una determinada circunstancia y, que se lleva a cabo mediante una comunicación efectiva.

Hersey y Blanchard (s/f. en Canals, 2019) específicamente plantean la teoría del liderazgo situacional como una perspectiva directiva, basada en las características personales de quienes dependen del líder, ya sea una única persona o un grupo. Busca adaptar el estilo de liderazgo de acuerdo a la situación en cuestión y es una estrategia de gestión que busca la implementación de diferentes estilos de guía, los cuales deben ser adaptados de acuerdo a las circunstancias y particularidades de los equipos de trabajo. Los mismos autores plantean la siguiente clasificación:

- Directivo: aplicable cuando el equipo tiene poca experiencia o bien no posee la autonomía necesaria para hacer frente a determinada tarea; es un tipo de guía directiva y constante.
- Persuasivo: el líder establece las acciones a implementar, pero basándose en un intercambio de ideas en el equipo.
- Participativo: es útil cuando hay evidencia de falta de motivación y es necesario fomentar los niveles de estimación y recordar el seguimiento de las metas establecidas.
- Delegador: es un tipo de guía en el que el encargado se convierte únicamente en un apoyo, ya que son los miembros del equipo quienes gestionan las responsabilidades. El grupo se hace más independiente y autónomo.

La Red de Universidades Anáhuac (2023) destaca como características de los líderes bajo un enfoque situacional:

- Mostrar una escucha activa: es capaz de comprender y comunicarse con su equipo.
- Realizar coaching: es capaz de capacitar, detectar necesidades, planificar, modificar y supervisar las acciones de los miembros del equipo.
- Tener claridad directiva: debe ser una persona con capacidad de observación y escucha que tenga una noción clara de las metas y los mecanismos para llevarlas a cabo.

El liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (s/f. en Canals, 2019) es una teoría aplicable en varios aspectos del presente estudio de caso, ya que puede ayudar a comprender, tanto la dinámica laboral de las empresas como promover el adecuado desarrollo en las empresas. En el siguiente apartado se revisa brevemente otro elemento a considerar como antecedente teórico en el presente estudio que es el desempeño laboral y específicamente su evaluación, el cual es una herramienta fundamental en la gestión de RH, ya que permite medir la eficacia y eficiencia de los empleados en sus funciones (Koopmans et al., 2014).

El Desempeño Laboral y su evaluación

El desempeño laboral detalla el logro de las metas de un empleado y se basa en la aplicación de estrategias sostenidas en estándares de calidad, eficiencia y eficacia (Lozada & Criollo, 2020). Es un proceso sistemático para analizar los logros de un trabajador en una organización o empresa tendientes a incrementar tanto la eficiencia como la productividad y se basa en la identificación de fortalezas, áreas de oportunidad y de desarrollo (Chiavetano, 2019b). Es una herramienta sistemática de evaluación de la conducta profesional y sus logros, que se caracteriza por ser integral y objetiva y que beneficia, tanto a las empresas como a las organizaciones (Bohórquez et al., 2020).

Así la evaluación de desempeño favorece tanto a las empresas como a sus trabajadores y da claridad respecto a las metas a perseguir (Mondy & Martocchio, 2016). Debe tratarse de una estrategia evaluativa justa que garantice la equidad y promueva el crecimiento empresarial (Chiavenato, 2019a).

Además, es un pilar para la gestión del talento humano, al permitir dar retroalimentación periódica y brindar el reconocimiento pertinente a los trabajadores de las organizaciones y es una fuente imprescindible para la toma de decisiones en torno a las promociones, capacitación y mecanismos de compensación (Dessler, 2020).

Contribuye a incentivar la motivación y el compromiso de los empleados y les brinda certeza en torno a sus avances respecto al logro de objetivos (Robbins & Judge, 2022).

Existen varios métodos para la evaluación del desempeño laboral, por ejemplo, la evaluación por competencias o la autoevaluación de 360 grados; cada mecanismo tiene ventajas y especificaciones de aplicación en virtud de las particularidades del contexto y la situación (Werther & Davis, 2018). Específicamente, en la evaluación de 360 grados se pretende lograr una perspectiva integral del rendimiento y se basa en la opinión de supervisores, compañeros y subordinados (Gómez et al. (2017).

A continuación, se enlistan algunas otras ventajas de la evaluación del desempeño laboral de acuerdo a diferentes autores:

- Medir el rendimiento de los empleados con criterios objetivos (Dessler, 2020).
- Identificar necesidades de formación y desarrollo profesional (Marr, 2018).
- Al reconocer el esfuerzo y la productividad se incrementa la motivación y se combate la deserción de personal (Werther & Davis, 2018).
- Facilitar la toma de decisiones (e. g. ascensos, salarios, planes de carrera, etc.) y promueve la equidad (Robbins & Judge, 2022).
- Evitar abusos y fomentar con ello un adecuado clima laboral (Gómez et al., 2017).
- Asegurar un sistema transparente de retroalimentación (Gómez et al., 2017).

Bienestar Laboral

Es un concepto integral que toma en cuenta tanto la salud física como la psicológica de los trabajadores. De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud ([OMS], 2017) implica un equilibrio entre los requerimientos de las empresas y los recursos para lograrlos sin deteriorar la salud de los empleados. Es el cúmulo de circunstancias del entorno laboral que abonan a la salud (física y mental) de las personas (Robbins & Judge, 2022).

Promueve relaciones laborales positivas, mediante el equilibrio de las diferentes áreas que componen la vida de las personas (económica, social, familiar, profesional) y de la empresa en la que trabajan, al fortalecer y optimizar mecanismos de desarrollo profesional (Monroy, 2019).

Específicamente, el bienestar físico involucra el aseguramiento de un espacio libre de riesgos laborales, que sea seguro y ergonómico (Chiavenato, 2019b), además del combate a las enfermedades ocupacionales. Como lo detallan González y Ramírez (2019) una ergonomía adecuada del mobiliario en el trabajo reduce las lesiones músculo-esqueléticas y con ello aumenta la productividad y satisfacción laboral.

Ryff (1989) define el bienestar laboral como la búsqueda del lado positivo de la vida que deriva en la implementación de su más alto potencial. Debiera ser una prioridad en las organizaciones, ya que con ello mejoran su eficiencia operativa y previenen el abandono laboral (Ramírez-Gañan et al., 2020).

Un ambiente adecuado promueve un buen entorno laboral, incrementa el compromiso y reduce el agotamiento de los empleados (Seligman, 2018). Los entornos de trabajo que tienen una alta presencia de estrés inducen el síndrome de burnout y repercuten negativamente en la productividad (Maslach & Leiter, 2017).

Entonces para incrementar el bienestar laboral se deben implementar diferentes estrategias tales como espacios para el esparcimiento, flexibilidad horaria, espacios de convivencia, programas de salud mental, etc. (González et al., 2021). Con ello, las personas se sienten más satisfechas, mejoran su salud física mental (al reducir el estrés y la ansiedad)

y se vuelven más competitivas y productivas en la empresa (Bakker & Demerouti, 2017; Chen et al., 2022).

A partir de esta información se demuestra que, intervenir en el bienestar de los trabajadores no solo es una cuestión de ética y salud, sino también una estrategia empresarial efectiva, en la que adicionalmente cumplen una obligación de ley. En la siguiente sección se aborda de manera general la normatividad que rige a las organizaciones empresariales en México en materia de prevención de riesgos psicosociales y que entró en vigor en el año 2019.

Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018

La NOM 035 de México (Secretaría del Trabajo y Previsión Social [STPS], 2018) plantea los tópicos necesarios en todos los centros de trabajo para la identificación, análisis y prevención de las dimensiones del riesgo psicosocial para fomentar un adecuado entorno laboral.

Y en la misma norma, se plantea que los riesgos psicosociales refieren los factores no orgánicos susceptibles de causar ansiedad, problemas del ciclo del sueño y estrés grave o de adaptación que son producto de las responsabilidades laborales, las características de la jornada laboral o la exposición a acontecimientos traumáticos severos o de violencia en el trabajo. Y se establece que los patrones están obligados a:

- Implantar, mantener y difundir una política de prevención de riesgos psicosociales para: a) prevenir riesgo psicosocial; b) combatir la violencia laboral, y c) promover entornos saludables.
- Identificar los factores de riesgo psicosocial.
- Realizar evaluaciones médicas y psicológicas a los trabajadores que presenten signos o síntomas de alteración a su salud derivados de la exposición a violencia laboral y/o a los factores de riesgo psicosocial.

4.2 Situación actual

A partir del análisis narrativo realizado a la entrevista realizada a la participante Carolina, en la presente sección se establece el análisis de la problemática planteada en el presente estudio de caso con la correspondiente perspectiva teórica antecedente. Para ello, se abordaron cada uno de los objetivos declarados organizados en las dimensiones generales planteadas.

Capital Humano

El objetivo general del presente estudio de caso fue analizar el impacto que tiene la ausencia de un departamento de Capital Humano en el desarrollo profesional, la gestión del talento, el desempeño laboral y el bienestar laboral de los empleados dentro de la empresa X.

1. Ausencia de un área encargada de capital humano

Situación identificada: En el caso de Carolina, podemos observar que la gestión de recursos humanos en la empresa es deficiente, ya que no existe un área específica encargada de la contratación, la selección de personal, ni la retención del talento.

Al preguntarle a la participante sobre si existía un área de capital humano o bien de recursos humanos y quién llevaba los asuntos relacionados con el personal (e. g. turno, incapacidades, capacitaciones, liquidaciones), la participante respondió *“no existe el área de recursos humanos, argumentan que por ser pocas personas no es necesaria y por eso siento que hay un relajo y no hay orden en estas áreas, porque algunas las veía el área de donde yo dependía que es bolsa de trabajo o tras el área jurídica, otras iban para dirección y así se encargaban de varias. De hecho, hay otra compañera del área administrativa, que de repente apoyaba, y pues no teníamos claro de hecho no está claro quién es este quien ve qué cosa no hasta que de repente salía a ver al final el director general terminaba como decidiendo eso, pero no era algo que estuviera previsto que estuviera escrito y que estuviera definido qué área lo puede resolver”*.

2. Pobre estructura organizacional

Situación identificada: se determinó que la estructura de la empresa X era muy básica y que las funciones de cada una de las áreas no estaban claramente identificadas, lo cual, representaba un problema para los empleados. *“Somos bueno en este entonces como 30 personas, la estructura está compuesta de un presidente o un director general y como seis coordinaciones, cada coordinación tiene un asistente a veces dos y becarios y esto yo sabía que pues por la estructura no había forma de escalar, no hacia arriba, pero sí debe mejorar mucho en el puesto en el que cada uno se encuentra”*. *“No había comunicación como cada quien hace lo suyo, parecía más campo de guerra que una empresa”*. Señaló que si bien es una empresa certificada por *Great Place to Work* como uno de los mejores lugares para trabajar en México *“en realidad la realidad adentro no es ni parecida a lo que afuera se muestra”*.

Relacionado con este hecho, es importante señalar que, la entrevistada era la responsable de promover la misión y visión de la empresa entre los empleados, ya que era su área la encargada de gestionar dichas certificaciones.

3. Falta de claridad en las funciones y cumplimiento de horario

Situación identificada: si bien en un principio se tenían claras las obligaciones y horario del puesto de Carolina (asistente de bolsa de trabajo), con el paso del tiempo esto dejó de cumplirse. Al preguntarle sobre las responsabilidades de su puesto y cumplimiento de horario ella respondió: *“se supone que es asistir a la coordinadora en publicar las vacantes en programar las citas con los candidatos y atender las solicitudes de las personas que solicitaban los servicios de bolsa de trabajo”*. ¿Cuál era tu horario laboral? *“en teoría de ocho de la mañana a 4:30 de la tarde”* ¿Y se cumplía? *“Al principio sí, pero no pasaron ni dos meses, yo trabajando aquí en la oficina a las seis y a veces pues se me enviaban indicaciones de subir vacantes más tarde, no importa si eran las siete o no importando. Si era fin de semana, cabe mencionar que nadie asiste a la oficina en fin de semana”*. Además, señaló que no se le pagaban esas horas extras. Se detectaron, adicionalmente, deficiencias en el cómo se le dieron a conocer las actividades de su puesto *“solamente me dejaron ahí y una*

persona que ya se había encargado alguna vez de la recepción me explico, fue todo, como un día, y ya de repente si yo tenía como alguna duda le preguntaba”.

4. Ausencia de adecuados mecanismos de comunicación/información institucional

Situación identificada: a partir de la narración de la participante se deduce la falta de mecanismos institucionales para el manejo de la información al interior de las áreas que conformaban la empresa en cuestión. *“Se manejaba una vía de comunicación que es a través de una herramienta de google que era el correo que nosotros manejábamos, entonces se notificaba por medio de esa herramienta que se llama que es la comunidad de google y también el chat, eso también se tenía que usar, porque tenía que quedar como evidencia para el bueno para la certificaciones que se les notificaba que había cuestiones de salud y todo, pero comunicación en sí, así real no, se debía dejar constancia para pasar la certificaciones, pero pues de muchas cosas nos enterábamos por radio pasillo. de repente pues dejan que las cosas crezcan, nunca se aclaran, aunque se hagan chisme entre áreas, no hay buena comunicación”.*

5. Falta de un área encargada del manejo de conflictos laborales

Situación identificada: al abordar los mecanismos para el manejo de conflictos laborales o entre compañeros, la participante detalló que no había un área encargada de su gestión y tampoco un protocolo de actuación en caso de presentarse algún problema *“no hay áreas de repente pasaban las cosas y... pues todo termina en el escritorio del director general, pero este no, no, hay un protocolo que seguir, ni hay claridad en que debemos hacer cuando pase algún tipo de discusión problema o algo interno”.* La participante detalló que, en el caso específico de despidos tampoco había un área encargada de su manejo, ni tampoco un protocolo de actuación *“no hay un protocolo que siempre se siga, de repente le encargan a quien esté que le avise a la persona que ya no está, cuando eso va a suceder el director general no va a trabajar, no asiste a la oficina, de repente si la coordinadora jurídica no quiere hacerlo, se lo encarga a la bolsa de trabajo, y si no también le han dicho al director administrativo que lo haga, pero no es algo que esté escrito, de repente a quien se le ocurra en el momento que pase, se lo pueden encargar”.*

Desarrollo profesional

1. Ausencia de un plan de carrera y capacitación

Para mantener la competitividad de una empresa los empleados bien capacitados son una prioridad (Noe, 2017).

Situación identificada: En el caso de Carolina, la falta de un plan de carrera claro y la ausencia de desarrollo profesional son evidentes. Esto no solo afecta el bienestar de los empleados, sino que también limita el potencial de crecimiento de la empresa.

Al preguntar a la participante si consideraba que había posibilidades de desarrollo profesional en su área respondió *“Si había oportunidades, pero a mí nunca se me dio”* Y al preguntarse por qué *“nunca se me capacitó, si yo pedí algún curso, por ejemplo que quería aprender Excel porque si lo pedí se me ponían muchas trabas porque iba a hacer tiempo que yo ya no iba a estar trabajando y si de alguna forma después de estar insistiendo o se me daba ese curso de Excel, después pues tenía que quedarme ese día más tarde y se me juntaba el trabajo, este parecía que le pesaba más darme sus cursos para mejorar mi productividad que verlo como una oportunidad”* ... *“entonces vi muy limitado mi crecimiento le pedí varios cursos como te había comentado en el área de capacitación, pues los cursos que ellos promueven para nosotros son gratis, entonces cuando ellos tenían cursos a mí me interesaba, pues todo lo que tuviera que ver con mi desarrollo profesional que era este servicio que eran dos Excel y para pedirselos, cosa que a nadie yo sabía que a nadie se le pedía, me pedían a mí una carta de motivos de porque quería estudiar ese curso y tenía prácticamente que ver la aplicación el día siguiente, cuando eso con el resto de los compañeros no se les pide muchas capacitaciones, me las negó este para ella, era pues más pérdida de tiempo si llegaba autorizarme un curso, este estaba molesta”*.

2. Capacitación para el desarrollo de decisiones estratégicas de dirección general

Situación identificada: el despido de Carolina refleja una falta de comprensión de los problemas subyacentes por parte del director general y un enfoque centrado en la productividad sin considerar el contexto humano. Respecto al manejo de los asuntos relacionados con el personal, la participante señaló que no había un adecuado manejo de los

mismos “...de hecho hay otra compañera del área administrativa, que de repente apoyaba, y pues no teníamos claro de hecho no está claro quién es este quien ve qué cosa no hasta que de repente salía a ver al final el director general terminaba como decidiendo eso, pero no era algo que estuviera previsto que estuviera escrito y que estuviera definido qué área lo puede resolver”.

Gestión del talento

Al gestionar el talento en una empresa se logra la permanencia de los empleados (*Society for Human Resource Management*, s.f. en Aguilar, 2014).

1. Decepción por la falta de seguimiento a las propuestas de mejora.

Situación identificada: en la narración de la participante se denota la decepción que, con el paso del tiempo, fue desarrollando en virtud del nulo seguimiento a sus propuestas de mejora del área “cuando yo me cambié de área que para mí pues fue crecimiento porque de recepcionista me iba a asistente, pues yo estuve muy muy contenta, yo me soy muy comprometida con mi trabajo, siempre puntual me empezaron a pedir cosas y siempre hice, eso empecé a proponer más, pero nunca se aceptaron mis propuestas este empecé a querer pues dar más de mí porque, porque era un crecimiento y era algo que que, para mí significaba mucho, sin embargo, el paso de dos meses tres de estar en este nuevo puesto, empecé a darme cuenta de pues la poca comunicación que la coordinadora tenía conmigo, había muchas cosas que no me informaba, no porque me tuviera que decir todo, pero cosas básicas del área que yo debería saber para mis funciones, las ocultaba, porque decía que era información confidencial, se limitaba a darme órdenes, no nada más me pedía hacer las cosas y no me decía cómo hacerlas, si quería que las hiciera como ella me decía al final yo las resolvía, pero tenía que ser a su forma, entonces eso empezó a cansar y pues a desmotivarme, pero bueno, al final yo lo seguía viendo como crecimiento y yo seguía comprometida”.

2. Falta de seguimiento a las solicitudes laborales.

Situación identificada: No se les dio seguimiento a las solicitudes laborales de la participante, ni mucho menos a sus propuestas de mejora del área “porque con ella (Andrea,

su jefa)...era imposible hablar, ya lo había intentado en varias ocasiones, pero ella no iba a entenderlo, entonces lo que pensé que fue para mí era mi solución, era hablarlo con él (el director general)”

“Yo le di algunas opciones y nunca ni siquiera las considero, no era ni para escucharlas, ni para analizarlas, no me tenía confianza, no me mantenía informada no consideraba no invadir esas esas horas que ya son personales que ya son fuera de la oficina”.

Liderazgo situacional

1. Inadecuada gestión del liderazgo situacional

Situación identificada: se determinó que la principal causa de la salida / despido de la mujer entrevistada en el presente estudio de caso fue la inadecuada gestión del liderazgo ejercido por su jefa directa, la cual era la encargada del área de Bolsa de Trabajo y que, en un primer momento se condujo de manera adecuada y cordial, pero que, con el paso del tiempo, desarrollo un estilo de liderazgo autoritario y negligente. *“Por ejemplo, una vacante había cosas que que, yo creo que sí debería saber y no me informaba que porque era información confidencial, sólo se dedicaba mandarme cosas y decirme exactamente cómo hacerlas... siento que me cargaba la mano, me pedía más cosas y por eso ya también dejé de hacerlo, me presionaba mucho en la hora de llegada, aunque eso yo veo que para el resto de la empresa no es problema para mí, sí, yo no podía llegar ni un minuto tarde, y pues de repente el tránsito, el problemas en el metrobús y así, y a mí me estresaba mucho, yo me acuerdo que llegaba corriendo a veces ni desayunaba. ella no comprendía eso. tenemos media hora para comer y un lugar destinado para eso y yo comía de pie en la cocina en 10 minutos por la carga de trabajo que tenía ella nunca se dio cuenta, al contrario, siempre me exigía”*. Al preguntarle específicamente, cómo era la relación con su jefa la participante respondió: *“pues era sólo de qué ella me mandaba, no había confianza ni de ella para mí ni de mí para ella, de hecho hasta para pedirle algún permiso o comentarle alguna situación personal, pues me daba miedo acercarme porque se molestaba por todo, entonces este pues muchas veces no lo hice, deje de hacerlo para no tener problemas con ella, sólo si ya era muy necesario lo hablaba pero ella nunca, nunca tuvo ninguna confianza conmigo, ni en el nivel laboral, mucho menos personal”*.

2. Ausencia de preparación por parte de los líderes de la empresa

Situación identificada: la participante consideró que su jefa no era una buena líder, por lo que se le preguntaron las características que ella consideraba debería tener un buen líder *“desarrollar su equipo le da las herramientas, se preocupa porque tenga también su parte personal, su espacio simplemente no dejaría que comiera de pie cuando todos están comiendo sentados, simplemente porque no conviva con ellos porque no hablé con ellos o por qué no me tarde entonces un buen líder, tiene que desarrollar a su gente, tiene que hacerlos crecer un buen líder crea más líderes y ella lo que yo veo que hacía era tener sometidos, entonces respeta un líder escucha y un líder formal”*.

Desempeño laboral

Refiere el cumplimiento de objetivos de la empresa por parte del empleado basados en estándares de calidad, eficiencia y eficacia (Lozada & Criollo, 2020).

1. Inadecuado seguimiento al cumplimiento de objetivos

Situación identificada: en reiteradas ocasiones, la participante sostiene haber realizado propuestas de mejora y actividades laborales que estaban más allá de sus funciones, e incluso fuera del horario laboral; sin embargo, nada de lo que hizo pareció ser suficiente, mucho menos adecuadamente remunerado. *“cabe mencionar que me dejaron el mismo sueldo de recepción a asistente que porque iba a ver mi desempeño y pues siempre decía que lo veía, jamás me reconoció, jamás me agradeció y no porque tuviera que agradecerle por un trabajo, pero sí, por el extra que yo daba, ella jamás vio, ni le pareció suficiente y pues también el hecho de que no me diera libertad para trabajar, yo le entregaba las cosas, pero tenía que hacerlo precisamente como ella decía no tenía libertad para proponer para hacerlo de una manera diferente, en algunas ocasiones, yo considero que pude haberlo hecho más más rápido pero siguiendo los procesos de ella, pues me llevaba más tiempo entonces y le dice varias propuestas y jamás ni analizó, ni las pensó, ni las escucho”*.

2. Ausencia de instrumentos de evaluación del desempeño laboral

Según Chiavenato (2019a), la evaluación del desempeño permite medir de manera objetiva el rendimiento de los empleados, garantizando justicia en la toma de decisiones.

Situación identificada: la causa de despido que le dieron por parte de la empresa fue la falta de productividad, sin embargo, la participante manifestó que no se le realizó ningún tipo de evaluación o mecanismo de seguimiento *“me citó un día mi jefa, la que era mi jefa, la coordinadora y me dijo que ya había hablado conmigo que para ella nada era suficiente y que por baja productividad me daban de baja”*.

Bienestar laboral

Las demandas del entorno laboral y los recursos disponibles para afrontarlas de las personas que laboran deben estar en equilibrio (OMS, 2017).

1. Afectaciones psicológicas/emocionales derivadas de la carga y ambiente laboral

Los riesgos psicosociales pueden provocar trastornos de ansiedad, no orgánicos del ciclo sueño-vigilia y de estrés grave y de adaptación, derivado de la naturaleza de las funciones del puesto de trabajo (Gobierno de México, 2018).

Situación identificada: derivado de la situación laboral que vivía la participante presentó alteraciones de tipo psicológico y emocional. Específicamente, se le preguntó si había tenido repercusiones físicas derivadas de la situación laboral y señaló que sí *“este siempre fue más emocional, era como un desgaste mental, estaba preocupada por dar, por no tardarme en comer, por no convivir con mis compañeros, porque también eso lo veía mal (su jefa), si me llegó a ver alguna vez platicando con alguno de ellas, o sea no ni siquiera como que me hubiera ido media hora platicar así de qué me preguntaban algo de qué querían cotorrear conmigo, me hacían una broma o algo, ella (su jefa) me llamó la atención, entonces sí, fue muy mucho desgaste mental de inicio de estar preocupada de dejar de hablar con mis compañeros de meterme solamente a lo que es el trabajo y nada más”*.

2. Afectaciones sociales derivadas de la carga y ambiente laboral

Situación identificada: de manera transversal, se identificaron también alteraciones en la dinámica social de la participante: *“hasta incluso me quitó pues tiempo en mi casa con mi familia conmigo”... “mi esposo tenía más tiempo aquí cuando llegaba, pues ya estaba desgastada, ya no podía salir, no me gustaba mucho hacer ejercicio platicábamos al inicio con mis compañeros que me gustaba ir al gimnasio que pues hacías así varias cosas cuidaba mi salud, ya por los tiempos, pues ya no iba al gimnasio, por ese desgaste mental, ya no tenía ganas de ir, entonces también lo social, pues obviamente con mis compañeros tenía prohibido habla y aceptar como alguna broma de alguno de ellos, entonces por supuesto que me afectó en todos los aspectos”.*

3. Afectaciones físicas derivadas de la carga y ambiente laboral

Situación identificada: respecto a las repercusiones físicas relató: *“... después este pues algunos compañeros ya también cuando me fui me lo comentaron, me vi más delgada, o sea sí afectó mi salud física, también estaba ya más ojerosa, me llené de canas; este ya no hacía lo que me gustaba que era hacer ejercicio básicamente eso fue en cuestión de salud, o sea todo demostró que había demasiado estrés”.*

Para terminar esta sección, a continuación, se realiza un listado con los elementos que, a partir de la narrativa de la participante Carolina, se determinó abonar a la adecuada gestión del personal en la empresa X:

- Al incorporarse a laborar Carolina si contaba con prestaciones de Ley como seguro social, vacaciones y aguinaldo; además, su sueldo siempre se depositó en tiempo y forma de manera electrónica.
- La empresa en cuestión, hacía una inversión importante en torno al tema de seguridad de protección de datos personales, así como en las certificaciones necesarias para el adecuado desenvolvimiento en su ramo *“de todas las certificaciones que hacía fuera como empresa pueden mostrar”.* Incluso la empresa estaba certificada por *Great Place to Work* y por CRECE.

5. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

1. Métodos utilizados

Tipo de investigación

Cualitativa: emplea diversos métodos para recopilar y analizar datos no numéricos (e. g. palabras, imágenes y comportamientos) y pretende generar percepciones profundas y contextualizadas de los fenómenos objeto de estudio (Hernández-Sampieri et al., 2014).

Estudio de caso: facilita la generación de conocimiento en las organizaciones y la reflexión sistemática y colectiva de los equipos de trabajo y con ello identificar lecciones aprendidas (Banco Interamericano Desarrollo [BID], 2011).

Diseño de investigación

No experimental y transversal: se basa en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos y se recolectan datos en un solo momento (Hernández-Sampieri et al., 2014).

Conceptos abordados

- Capital Humano: facilita la creación de bienestar personal, social y económico de una empresa (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE], 2007 en Bernal et al., 2020).
- Desarrollo profesional: refiere la política de promociones de una empresa (Nieves, 2013).
- Gestión del talento: estrategias para aumentar la productividad laboral (*Society for Human Resource Management*, s.f. en Aguilar, 2014).

- Liderazgo situacional: enfoque directivo que permite adaptar el estilo de liderazgo en función de las características de cada situación (Hersey y Blanchard, s.f. en Canals, 2019).
- Desempeño laboral: cumplimiento de las metas del empleado y responde a estándares de calidad, eficiencia y eficacia (Lozada y Criollo, 2020).
- Bienestar laboral: estado de equilibrio entre las demandas laborales y los recursos disponibles para afrontarlas (OMS, 2017).

Participante

Se entrevistó a una mujer, quien al momento de trabajar en la empresa que se analiza aquí tenía 26 años de edad; su escolaridad era licenciatura trunca en comunicación y su estado civil casada. Ella permaneció en la empresa por dos años.

2. Tipo de datos obtenidos

Entrevista semiestructurada: son entrevistas exploratorias utilizadas para recopilar datos; siguen pautas establecidas y se enfocan en analizar un tema a medida que se desarrolla la conversación (Hernández-Sampieri et al., 2014). Ver anexo 1. Las dimensiones que se abordaron fueron: antecedentes personales/profesionales, características de la empresa y puesto., inicio de actividades en la empresa y condiciones laborales, factores del capital humano, desarrollo profesional, gestión del talento humano, liderazgo situacional, desempeño laboral y bienestar laboral.

3. Condiciones de recolección

Tipo de muestreo

Por conveniencia: para seleccionar participantes que estuvieran dispuestos y disponibles para participar en el estudio de caso (Hernández-Sampieri et al., 2014).

4. Validación del instrumento

Validez de contenido: grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que evalúa (Hernández-Sampieri et al., 2014). En este caso las preguntas se realizaron en virtud de los contenidos temáticos de los antecedentes teóricos revisados.

5. Congruencia interna

Hernández-Sampieri et al. (2014) plantean que, la descripción del caso debe provenir del contacto con la vida real y de experiencias concretas, lo cual, se cumple en este documento. Sin embargo, es un ejercicio que tiene implicaciones de falta de validez interna, dado que, se realizó sin que la empresa X se abordara de forma directa, sino únicamente, a través de la narrativa de hechos de una ex empleada de la misma.

Análisis de resultados: se llevó a cabo un análisis narrativo para conocer las experiencias de las personas como son en la realidad y establece relaciones congruentes entre lo que se cuenta de la vida de la persona y lo que realmente vive (Domínguez & Herrera 2013).

Procedimiento

- Se contactó a la participante, solicitándose su participación para el presente estudio de caso, se le explicó el objetivo y una vez que aceptó, se acordó la fecha y hora de la entrevista.
- Se solicitó el consentimiento informado para realizar la entrevista, así como para grabar el audio de la misma.
- Se realizó la entrevista vía Zoom, la cual tuvo una duración de 40 min.
- Se transcribió la entrevista utilizando el programa notas de voz de MacBook Air <https://docs.google.com/document/d/1R-ZvhDieliYx70OZyQf7QlCpRqS4atMB/edit?usp=sharing&oid=112511819583439155469&rtpof=true&sd=true>

- Se analizaron los datos y se redactó el documento final siguiendo los lineamientos a considerar en la revisión de Estudio de Caso planteados por la Universidad La Salle (2019).

6. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

En la presente sección se plantean diversas estrategias de solución, producto del análisis realizado en el apartado situación actual de la sección marco teórico del presente documento.

Capital Humano

1. Situación identificada: Ausencia de un área encargada de capital humano

- Alternativa de solución: creación de un departamento de recursos humanos encargado del Capital Humano.

La empresa X dedicada a los servicios no contaba con un departamento de recursos humanos que se hiciera cargo de los asuntos relacionados con el capital humano (e. g. nomina, evaluación del desempeño, bienestar laboral, etc.). Se argumentaba que dicha área no era necesaria en virtud del reducido número de empleados (n=30). Se sugiere la implementación de un departamento de recursos humanos, ya que, con ello, no solo contribuiría a cumplir con las normativas laborales y a mejorar la gestión del talento, sino también a crear un entorno laboral más justo, productivo y saludable. Un enfoque estratégico en la gestión de los empleados podría haber evitado los problemas que enfrentó Carolina, también se podría contribuir a disminuir la rotación de empleados al promover el bienestar y, por tanto, el desempeño laboral.

2. Situación identificada: Pobre estructura organizacional

- Alternativa de solución: esclarecimiento de funciones de cada una de las áreas de la empresa.

Las actividades que debían desarrollar cada una de las áreas de la empresa X no estaban bien especificadas, hecho que generaba conflictos de diversa índole. Se sugiere elaborar un organigrama de la empresa en el que se expliciten las actividades que debe

realizar cada una de las funciones de las áreas que incluya a los integrantes de las mismas y sus correspondientes ocupaciones.

3. Situación identificada: Falta de claridad en las funciones y cumplimiento de horario

- Alternativa de solución: establecimiento de tabulación de sueldos y mecanismos de reconocimiento.

Carolina recibió el mismo sueldo a pesar de cambiar de puesto de recepcionista a asistente de asistente de bolsa de trabajo. Si bien, recibía las prestaciones de ley, durante el tiempo que permaneció en la empresa no aumento su sueldo; tampoco recibió ningún reconocimiento por su desempeño, lo que afectó su motivación y satisfacción laboral. Se sugiere implementar un sistema de tabulación de sueldos y mecanismos de evaluación y retroalimentación que promueva el reconocimiento de los logros y esfuerzos de los empleados, lo cual podrá, a su vez, mejorar significativamente la motivación y compromiso de los empleados.

4. Situación identificada: falta de un área encargada del manejo de conflictos laborales

- Alternativa de solución: que el área encargada de capital humano desarrolle e implemente un protocolo del manejo de conflictos laborales.

Los problemas de salud que sufrió Carolina podrían haber sido un indicativo de un entorno laboral poco saludable, el cual podría haberse mitigado con la intervención o monitoreo adecuado de recursos humanos; por lo que se sugiere, además, de tener un área encargada de capital humano, desarrollar e implementar un protocolo del manejo de conflictos laborales.

Desarrollo profesional

1. Situación identificada: Ausencia de un plan de carrera y capacitación

- Alternativa de solución: establecimiento de programas de capacitación y crecimiento profesional.

Carolina no solo carecía de una formación continua, sino que también enfrenta barreras para acceder a cursos y formación adicional, lo que limitó su desarrollo profesional. La falta de oportunidades de capacitación para Carolina representa un vacío en la gestión de recursos humanos. Con un departamento de recursos humanos se podrán implementar programas de capacitación que ayuden a los empleados a mejorar sus habilidades tanto duras como blandas. Además, el ofrecer formación continua, no solo incrementaría la productividad, sino que también fomentará un ambiente laboral saludable y competitivo.

2. Situación identificada: falta de capacitación para el desarrollo de decisiones estratégicas de dirección general

- Alternativa de solución: capacitación a los cargos directivos bajo un enfoque de liderazgo situacional.

Esto les permitiría a los altos mandos de la empresa y específicamente al director general desarrollar habilidades y conocimientos de dirección estratégica, así como también una perspectiva clara del futuro y formar un equipo sólido que comparta y ejecute dicha visión.

Gestión del talento

1. Situación identificada: decepción por la falta de seguimiento a las propuestas de mejora.

- Alternativa de solución: establecer mecanismos para promover la motivación y prevenir la rotación de personal.

La permanencia organizacional depende en gran medida del bienestar físico y psicológico de los trabajadores, ya que este afecta directamente a la moral y el rendimiento de la empresa (Kabat-Zinn, 2019). Carolina era una empleada motivada y proactiva, sin embargo, se fue decepcionando al notar que sus propuestas de mejora no eran tomadas en cuenta, a la par de otras varias situaciones laborales negativas. Por tanto, es importante desarrollar la capacidad de establecer mecanismos de fomento y seguimiento de talento dentro de las empresas, independientemente del tamaño de las mismas.

2. Situación identificada: Falta de seguimiento a las solicitudes laborales

- Alternativa de solución: establecer un sistema de gestión de conflictos que, de seguimiento a las inquietudes laborales de los empleados, así como las vías institucionales adecuadas para su seguimiento.

Es importante implementar un sistema donde los empleados puedan expresar sus preocupaciones sin temor a represalias, tal como hizo Carolina al hablar con el director general, aunque en este caso funcionó de manera contraria. Contar con un adecuado sistema de gestión de conflictos podría haber ayudado a resolver su situación antes de llegar al despido.

Liderazgo situacional

1. Situación identificada: inadecuada gestión del liderazgo situacional

- Alternativa de solución: promover en el personal encargado de las áreas un enfoque de liderazgo situacional.

Andrea (jefa de área de Bolsa de Trabajo) pasó de un liderazgo inicial amable y motivador a un estilo autoritario, Carolina, quien estaba en proceso de aprendizaje, necesitaba apoyo y orientación adecuados a su nivel de desarrollo. Por tanto, se sugiere promover un tipo de liderazgo situacional que se caracteriza por un estilo de dirección cercano, explicando al equipo de trabajo las decisiones y considerando las iniciativas al fomentar la confianza en

las habilidades de los integrantes del equipo. Es imprescindible incluir a los trabajadores independiente de su puesto en la planificación estratégica de su área para fomentar su compromiso y autonomía. La dirección necesita abordar las diferentes áreas con estilos de liderazgo situacional para identificar y resolver problemas estructurales. Por tanto, es importante evaluar el nivel de desarrollo de los equipos y sus líderes, implementando un enfoque delegador para áreas maduras y Participativo para resolver conflictos o mejorar procesos.

2. Situación identificada: ausencia de preparación por parte de los líderes de la empresa

- Alternativa de solución: capacitar a los encargados de las áreas en los principios del liderazgo situacional.

Carolina experimentó una jerarquía estricta y una comunicación unidireccional, los cuales limitaron su participación activa y un adecuado rendimiento laboral. Por tanto, se sugiere establecer mecanismos de capacitación eficientes para los encargados de las áreas y el fomento de un compromiso real para establecer canales de comunicación bidireccionales que permitan la retroalimentación y adaptación de los estilos de liderazgo según las necesidades de la empresa y sus áreas. Los líderes intermedios deben adoptar estilos dirigentes para empleados en niveles iniciales y Persuasivos o Participativos para aquellos más competentes.

Desempeño laboral

1. Situación identificada: seguimiento inadecuado al cumplimiento de objetivos

- Alternativa de solución: implementar un sistema formal de seguimiento del desempeño.

La falta de un proceso estructurado en la organización, llevó a que Carolina fuera sometida a condiciones laborales injustas, como exceso de trabajo sin compensación, falta

de reconocimiento y, finalmente, un despido basado en argumentos subjetivos. La ausencia de un plan de trabajo definido y un adecuado plan de seguimiento del desempeño, obstaculizan el desarrollo, tanto personal como profesional de los trabajadores y, por tanto, el crecimiento de la empresa. Un sistema formal de seguimiento permitirá analizar con detalle los avances que se tengan en pro de los objetivos institucionales planteados.

2. Situación identificada: ausencia de instrumentos de evaluación del desempeño laboral

- Alternativa de solución: implementar un sistema formal de evaluaciones del desempeño.

El principal problema de la empresa X fue la ausencia de un sistema formal de evaluaciones del desempeño, lo que derivó en malas prácticas de liderazgo y decisiones arbitrarias en la gestión del talento. Es importante el despliegue de evaluaciones cuantitativas y cualitativas del desempeño de los empleados, para a partir de ellas retroalimentarlos y, con ello, encaminarse al logro de las metas planteadas en el plan de trabajo.

Bienestar laboral

1. Situación identificada: presencia de afectaciones psicológicas/emocionales sociales y físicas derivadas de la carga y ambiente laboral

- Alternativa de solución: creación de un departamento de recursos humanos encargado de gestionar el bienestar emocional y salud de los empleados.

En este caso, los problemas de estrés, salud y bienestar de Carolina podrían haberse prevenido si existiera un departamento de recursos humanos encargado de gestionar el bienestar emocional y salud de los empleados. El liderazgo autoritario de Andrea afectó el bienestar físico y emocional de Carolina, y no hubo una adaptación del estilo de liderazgo para promover su crecimiento. Se plantea aquí que, la entrevistada necesitaba apoyo adaptado

a su desarrollo y la transición gradual de un liderazgo persuasivo a uno participativo, reconociendo su proactividad y capacidades.

Dicha área de recursos humanos debe incluir los protocolos para la gestión de riesgos laborales, que incluyan estrategias de bienestar para prevenir problemas de salud mental y física.

- Alternativa de solución: implementación y seguimiento a lo estipulado en la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018.

El objetivo de la norma es identificar y prevenir factores de riesgo psicosocial en el trabajo. Y una de las obligaciones más importantes del patrón es identificar las condiciones laborales adversas en la empresa, así como prevenir el estrés laboral, la violencia psicológica y/o el acoso laboral (Diario Oficial de la Federación, 2018). El trato recibido indica condiciones adversas que afectan su salud, lo que incumple esta norma.

7. CONCLUSIONES

El presente estudio de caso se llevó a cabo para dar respuesta a la pregunta ¿Cómo impacta la ausencia de un departamento de Capital Humano en el desarrollo y bienestar de los empleados dentro de la empresa X? Y, para ello, se trabajó bajo una metodología cualitativa, a partir de la cual se llevó a cabo un análisis de tipo analítico, en el que se contrastó el fundamento teórico relacionado a la gestión de personal con la narrativa de una ex empleada de dicha empresa, la cual fue despedida viéndose afectada de manera personal y profesional y que accedió a participar. Y de manera general se pudo concluir lo siguiente:

La empresa X presenta desafíos importantes en la gestión del personal, derivados de no contar con un departamento de recursos humanos que implemente los principios de capital humano. Este hecho le representa, no solo pérdidas importantes en todas las áreas, sino la pone en un riesgo continuo riesgo legal. Específicamente, la empresa X, al no tener un área de recursos humanos, podría estar en riesgo de incumplir con algunas normativas laborales, lo que podría resultar en sanciones o litigios. Como indica Armstrong (2014), el cumplimiento de las leyes laborales es fundamental para evitar problemas legales. Un departamento de recursos humanos podría haberse encargado de supervisar que se cumplieran todas las normas laborales de manera rigurosa, como el pago de horas extras, el acceso a beneficios y la igualdad de trato para todos los empleados.

En relación con el punto anterior y al realizar el análisis de la narrativa de Carolina se desprenden una serie de irregularidades: falta de claridad en su ascenso (Dessler, 2020), ausencia de evaluaciones periódicas (Chiaventado, 2019b), fallas en la retroalimentación por parte de su jefa inmediata y superiores (Gómez et al, 2016), toma de decisiones laborales e injustificadas (Robbins & Judge, 2021).

Si la empresa X hubiera implementado una evaluación del desempeño estructurada, la situación de Carolina se habría gestionado de manera diferente. Un sistema estructurado de evaluación de desempeño transparente y basado en principios objetivos es fundamental para la gestión eficiente del talento humano y permite mejorar el ambiente laboral, prevenir abusos y garantizar decisiones basadas en la objetividad.

El tipo de liderazgo que presentó Andrea, la jefa de área de Carolina fue negativo e impactó de mala manera su motivación y salud mental. Es un tipo de liderazgo que promueve un ambiente de control estricto y poca autonomía (Harris, 2019). Por tanto, se hace hincapié en que, el liderazgo situacional puede ser una herramienta transformadora para la empresa X, ayudando a abordar los desafíos actuales y establecer una base más sólida para el futuro; si se implementa de manera adecuada, puede revertir el impacto negativo de la cultura organizacional rígida y crear un entorno laboral más saludable y productivo.

El modelo ayuda a los encargados de las áreas o líderes a diagnosticar las diferentes situaciones que se les presentan y a ajustar su estilo para potenciar el desempeño y motivación de los trabajadores. Es una herramienta práctica en contextos dinámicos donde las necesidades individuales y grupales son cambiantes (Blanchard & Hersey, s/f. en Canals, 2019).

El bienestar físico y psicológico de los empleados debe ser una prioridad para cualquier organización. En el caso de la empresa X, aplicar estas medidas no solo mejoraría las condiciones laborales, sino que también contribuiría a la sostenibilidad a largo plazo de la empresa, creando un ambiente laboral saludable, motivador y productivo.

A continuación, y derivadas del análisis narrativo de la participante, se extraen las siguientes situaciones de vulnerabilidad para la empresa X:

- **Riesgo de demandas laborales:** Carolina puede demandar a la empresa por despido injustificado, al estar basada la terminación de su relación laboral en un argumento erróneo (baja productividad debido a condiciones laborales extremas). Si el juicio favorece a Carolina, la empresa podría verse obligada a indemnizarla por los daños sufridos.
- **Multas y sanciones:** La falta de pago de horas extras y de prestaciones adecuada puede resultar en sanciones por parte de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- **Daño reputacional:** Un caso de abuso laboral como este puede afectar gravemente la reputación de la empresa en el mercado laboral. Esto puede

resultar en la pérdida de talento valioso, así como una mala imagen ante clientes y socios comerciales.

- Clima organizacional deteriorado: La falta de comunicación y de un entorno de trabajo positivo puede generar un clima organizacional tóxico, lo que a su vez podría aumentar la rotación de personal y disminuir el compromiso de los empleados con la empresa.

Uno de los objetivos de la metodología de estudio de caso es identificar lecciones aprendidas en las organizaciones (Banco Interamericano Desarrollo [BID], 2011), lo cual, se cumplió parcialmente en el presente documento, ya que es un ejercicio que se realizó sin que la empresa en cuestión fuera abordada de forma directa. No obstante, las sugerencias realizadas son aplicables a casos análogos y pueden ser útiles para prevenir situaciones similares.

Y si bien, esto representa una fuente de invalidez metodológica, fue estrictamente necesario, en virtud de la naturaleza de la metodología empleada (cualitativa) y el cuidado a la privacidad de la participante (ex empleada) y la empresa analizada. Retomando este último punto, en todo momento se cuidó la confidencialidad de la participante y sus datos, además se siguieron los protocolos de ética necesarios.

8. FUENTES DE CONSULTA

- Aguilar, J. J. C. (2014). Retos y rol estratégico en la gestión del talento Humano Caso en empresas de Cali, Colombia. *Mercados y Negocios*, 15(1), 4-20, <https://www.redalyc.org/pdf/5718/571863945001.pdf>
- Armijos-Mayon, F. B., Bermúdez-Burgos, A. I., & Mora-Sánchez, N. V. (2019). Gestión de administración de los recursos humanos. *Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page. https://books.google.com.mx/books/about/Armstrong_s_Handbook_of_Human_Resource_M.html?id=g7zEDwAAQBAJ&redir_esc=y
- Bakker, A & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/ocp0000056>
- Banco Interamericano de Desarrollo ([BID], 2011). *Pautas para la elaboración de estudios de casos*. file:///C:/Users/CRIS/Downloads/Pautas-para-la-elaboraci%C3%B3n-de-estudios-de-caso%20(1).pdf
- Bennis, W. (1989). *On Becoming a Leader*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bernal, G. I., Pedraza, M. N. A. & Castillo, G. L. (2020). El capital humano y su relación con el desempeño organizacional. *Revista Espacios*, 22(41), 213-227. <https://revistaespacios.com/a20v41n22/a20v41n22p14.pdf>
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Benavides, R. A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 385-390. [2218-3620-rus-12-03-385.pdf \(sld.cu\)](https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2218-3620-rus-12-03-385)

- Canals, C. (2019). *Qué es el liderazgo situacional de Hersey y Blanchard*.
<https://www.unir.net/revista/empresa/que-es-el-liderazgo-situacional-de-hersey-y-blanchard/>
- Chen, B. Wang, L., Li, B. & Liu, W. (2022). Work, stress, mental health and employee performance. *Frontiers in Psychology*, 23, 1-10,
<http://doi.org/10.33889/fpsyg.2022.1006580>.
- Chiavenato, I. (2019a). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill.
https://bibliotecadigital.fce.unam.edu.ar/bitstream/handle/bhp/565/Chiavenato%20I_2011_Administracion.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chiavenato, I. (2019b). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
<https://drive.google.com/file/d/0B08c1LEUictRa0gxZ0Vod0o5NGc/view?resourcekey=0-CobDxHopAVjsCy2GtPPrrQ>
- Dessler, G. (2020). *Administración de recursos humanos*. Pearson.
<https://studylib.es/doc/8849041/administracion-de-recursos-humanos-11va-dessler-1>
- Domínguez y Herrera (2013). La investigación narrativa en psicología: definición y funciones. *Psicología desde el Caribe*. 30 (3) 23-25. [v30n3a09](#)
- México, Gobierno de México. Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2018). *Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención*.
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/540215/NORMA_Oficial_Mexicana_NOM-035-STPS-2018.pdf
- Gómez, L; Balkin, D & Cardy, R. (2016). *Gestión de recursos humanos*. Pearson.
- Gómez, L; Balkin, D & Cardy, R. (2017). *Gestión de recursos humanos*. Pearson.
https://books.google.com.mx/books/about/Gesti%C3%B3n_de_recursos_humanos.html?id=ajOnOwAACAAJ&redir_esc=y

- González, J & Ramírez, P. (2019). *Factores de bienestar físico en el entorno laboral*. Ediciones Científicas.
- González, M; López, P & Torres, R. (2021). *Estrategias de bienestar en el trabajo: Un enfoque moderno*. Ediciones Empresariales.
- Harris, J. (2019). The impact of authoritarian leadership on employee well-being. *Journal of Business Psychology*, 34(4), 251-267, DOI 10.1007/s10551-019-04261-1
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C. C. & Baptista, L. P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
https://www.paginaspersonales.unam.mx/app/webroot/files/981/Investigacion_sampieri_6a_ED.pdf
- Jiménez-González, G.M., Rivera-Ladino, A.M y Gaibao-Pérez, M.C. (2019). Las condiciones de bienestar laboral en una empresa del sector hotelero. Estudio de caso en Medellín, Colombia. Prospectiva. *Revista de Trabajo Social e Intervención Social*, (28), 203-226. doi: 10.25100/prts.v0i28.7225.
- Kabat, J. (2019). *Mindfulness for beginners: Reclaiming the present moment—and your life*. Hachette Books.
https://books.google.com.mx/books/about/Mindfulness_for_Beginners.html?id=6_hc1abbaVUC&redir_esc=y
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., De Vet, H. C., & Van der Beek, A. J. (2014). Measuring individual work performance: Identifying and selecting indicators. *Work*, 48(2), 229-238. DOI: [10.3233/WOR-131659](https://doi.org/10.3233/WOR-131659)
- Loza, A & Zambrano, H. (2020). El departamento de recursos humanos como activo importante en el desarrollo de una empresa. *E-IDEA Journal of Business Sciences*, 2(7), 1-12. Recuperado a partir de <https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/view/47>
- Lozada, A., & Criollo, J. (2020). El teletrabajo y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa Grupo Sur capacitación y consultoría. [Tesis

de grado]. Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
<https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/31866?locale=en>

Manzanilla, V. (s.f.). *Cuatro pasos para crear el departamento de recursos humanos*.
<https://metodoegm.com/emprendimiento/departamento-recursos-humanos/>

Martin, D. (2024). *Recursos Humanos: definición, concepto y funciones*.
<https://www.openhr.cloud/blog/recursos-humanos-funciones-dentro-de-la-empresa#que>

Marr, B. (2018). *Data-Driven HR: How to Use Analytics and Metrics to Drive Performance*. Kogan Page.
https://books.google.com.mx/books/about/Data_Driven_HR.html?id=rSRTDwAAQBAJ&redir_esc=y

Maslach, C & Leiter, M. (2017). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass.
https://books.google.com.mx/books?id=uzomWhbqcCAC&printsec=frontcover&source=gbg_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Mondy, R & Martocchio, J. (2016). *Administración de recursos humanos*. Pearson.
<https://apps.utel.edu.mx/recursos/files/r161r/w25735w/LIBRORecursosHumanos.pdf>

Monroy, S. D. V. (2019). Bienestar laboral, su influencia en el empleado y lo que representa en las organizaciones. Programa de Administración de Empresas, Diplomado En Gerencia Del Talento Humano Universidad Militar Nueva Granada.
<https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/c46b25ff-9c66-4071-9d05-0b8e91c576b2/content>

Nieves, Z. I. C. (2013). Desarrollo profesional y puesto de trabajo. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 11 (6), 111-137,
<https://www.redalyc.org/pdf/2190/219030140007.pdf>

- Noe, R. (2017). *Employee Training and Development*. McGraw-Hill Education.
<https://doi.org/10.1002/hrdq.21333>
- Nueva Escuela Mexicana (2025). Empresas, concepto, actividades, estructura y clasificación.
<https://nuevaescuelamexicana.org/empresas/>
- Organización Mundial de la Salud ([OMS], 2017). *Protección de la salud de los trabajadores*. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/protecting-workers'-health>.
- Patlán, P. J. (2016). Derechos laborales: una mirada al derecho a la calidad de vida en el trabajo. *CIENCIA ergo-sum. Revista científica multidisciplinaria de la Universidad Autónoma del Estado de México*, 23(2), 121-133. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-47106-4>
- Ramírez-Gañan, A. E.; Orozco-Quintero, D. & Garzón-Castrillón, M. A. (2020) Gestión de la felicidad, bienestar subjetivo y la satisfacción laboral. *Dimensión Empresarial*, 18(2). DOI: 10.15665/dem.v18i2.2057
- Red de Universidades Anáhuac. (2023). *Liderazgo situacional: 4 estilos que los directivos deben conocer*. Recuperado en: <https://www.anahuac.mx/blog/liderazgo-situacional-estilos-que-los-directivos-deben-conocer>
- Rivera, P. A. D. (2010). *Principales funciones del departamento de recursos humanos*. (Tesis de Licenciatura). México: Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/jspui/bitstream/DGB_UMICH/14620/1/FCCA-L-2010-0319.pdf
- Robbins, S & Judge, T. (2021). *Comportamiento organizacional* (19ª ed.). Pearson.
- Robbins, S & Judge, T. (2022). *Comportamiento organizacional*. Pearson.
https://books.google.com.mx/books/about/Comportamiento_organizacional.html?id=OWBokj2RqBYC&redir_esc=y

- Ryff, C. D. (1989). Happiness is Everything, or is It? Explorations on the Meaning of Psychological Well-Being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069-1081. doi: 10.1037/0022-3514.57.6.1069
- Seligman, M. (2018). *Florecer: Una nueva comprensión de la felicidad y el bienestar*. Ediciones Paidós.
https://books.google.com.mx/books/about/Florecer.html?id=CMuLDwAAQBAJ&redir_esc=y
- Stogdill, R. M. (1999). *Teorías e investigación del Liderazgo*. Madrid: Editorial Edansa.
- Thompson, A & Strickland, A. (1998). *Dirección y Administración Estratégicas, Conceptos, casos y lecturas*. Edición especial en español. México. Mac Graw Hill Interamericana y editores.
https://books.google.com.mx/books/about/Direccion_y_administracion_estrategicas.html?id=IRT5PAAACAAJ&redir_esc=y
- Universidad La Salle (2019). Lineamientos a considerar en la revisión de Estudio de Caso. <https://negocios.lasalle.mx/assets/upload/images/perfiles/estudiante-posgrado/titulacion/maestria/lineamientos-a-considerar-en-la-revision-de-caso-deestudio-octubre-2019.pdf>
- Universidad Panamericana. (2022). *La importancia del liderazgo en la administración de empresas*. Recuperado en: <https://blog.up.edu.mx/doctorado-en-ciencias-empresariales/la-importancia-del-liderazgo-en-la-administracion-de-empresas>
- Werther, W & Davis, K. (2018). *Administración de personal y recursos humanos*. McGraw-Hill. <https://studylib.es/doc/9401260/werther-jr--w.-b.--and-davis--k.--1996.-administraci%C3%B3n-de-...>

ANEXO 1

Entrevista

Buenos días/buenas tardes, el objetivo de esta reunión es conocer a profundidad su situación laboral y problemáticas presentadas cuando usted laboraba en la empresa que llamaremos X, la cual comentamos con anterioridad. Los datos e información que proporcione serán tratados de manera confidencial y utilizados únicamente con fines de investigación. Agradecemos su valiosa colaboración. ¿Acepta usted que la entrevista sea grabada y que se utilice únicamente el audio?

1. ¿Qué escolaridad tiene? ¿Qué edad tenía cuando entró a esta empresa?
2. ¿Cuál era el giro de la empresa?
3. ¿Cuál era tu puesto?
4. ¿Cuánto tiempo estuviste en la empresa?
5. ¿Cuál fue el motivo por el que saliste de la empresa? Brevemente, retomaremos a profundidad más adelante este tema.
6. ¿Cómo fue que entraste a la empresa? ¿Cómo fue tu proceso de reclutamiento?
7. ¿Tuviste algún tipo de inducción a la empresa y a tu puesto?
8. ¿Tenías un contrato formal? ¿Contaban con prestaciones de ley? ¿Cuáles?
 - Seguro social
 - Vacaciones
9. ¿Consideras que las actividades a realizar en tu puesto eran claras? ¿Cómo se te dieron a conocer?
10. Me puedes describir un poco las responsabilidades de tu puesto.
11. ¿Cuál era tu horario laboral? ¿Recibidas en tiempo y forma tus recibos de nómina?
12. De qué área dependían de manera directa

13. En el tiempo que trabajaste en la empresa ¿recibiste algún tipo de capacitación?
14. Recibían algún tipo de estímulos o reconocimientos? ¿Consideras que había posibilidades de desarrollo profesional?

Vamos a ahora a platicar sobre las características de la empresa en la que laborabas

15. Me puedes explicar la estructura jerárquica de la empresa ¿Cuáles eran las áreas y cuál era su tarea?
16. ¿Conocías la misión y la visión de la empresa?

En una plática anterior (no formal) me comentaste que no existía un área de Capital Humano o Recursos Humanos, me puedes entonces decir

17. ¿Quién llevaba los asuntos relacionados con el personal? Por ejemplo, turnos, incapacidades, capacitación, liquidación, etc.
18. ¿Con quién te dirigías en caso de alguna situación laboral, de salud o personal?, por ejemplo, incapacidad, retardos, permisos.
19. ¿Cómo eran los procesos de comunicación interna entre las áreas que constituían la empresa?
20. ¿Cómo era el manejo de la información que se manejaba en la empresa? Comunicación interna, correos electrónicos, memorándums, etc.
21. ¿Qué puesto tenía (o área) la persona encargada del manejo de conflictos laborales o entre compañeros?
22. ¿Contaban con sistemas o planes para el manejo de emergencias? ¿Los conocían?
23. ¿Se les capacitaba? Por ejemplo, brigadas de emergencia.

Ahora hablemos de la problemática en cuestión que llevó a tu salida de la empresa.

24. Me puedes decir a grandes rasgos ¿Cuál fue el problema?
25. Me puedes narrar ¿Cómo inicio el problema y cómo evolucionó hasta llegar a tu salida? 27¿Quiénes fueron las personas involucradas?
26. ¿Consideras que tuviste repercusiones físicas derivadas de tu situación laboral?
27. ¿Cuáles?

28. ¿Cómo afectaron el área personal, laboral, social y familiar en tu vida?
29. ¿Consideras que tuviste repercusiones psicológicas o emocionales derivadas de tu situación laboral?
30. ¿Cuáles?
31. ¿Cómo afectaron el área personal, laboral, social y familiar en tu vida?
32. ¿Cómo era la relación con tu jefe (a)?
33. ¿Consideras que era un buen líder?
34. Sí, no ¿por qué?
35. ¿Cómo consideras que debe ser un buen líder?
36. ¿Cuáles fueron las acciones que llevaste a cabo para afrontar los problemas laborales que presentabas?
37. ¿Cuál fue su resultado?
38. ¿Me podrías narrar brevemente ¿cómo culminó el problema?
39. ¿Cómo te sientes ahora?
40. ¿Qué harías de forma distinta?