



**UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO**

---

---

**CAMPUS IRAPUATO – SALAMANCA  
DIVISIÓN DE INGENIERÍAS**

**“INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL  
EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS  
HUMANOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR  
AUTOMOTRIZ”**

**T E S I N A**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**LICENCIADO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

PRESENTA:

**LUCIANO FIGUEROA HERRERA**

ASESOR:

**DR. JESÚS ERNESTO ROCHA IBARRA**

CO-ASESOR:

**DRA. JUDITH BANDA GUZMÁN**

SALAMANCA, GUANAJUATO

AGOSTO 2021



## **Agradecimientos**

La elaboración del presente trabajo de intervención organizacional fue posible gracias al apoyo y orientación de mi asesor de tesina el Dr. Jesús Ernesto Rocha Ibarra a quien agradezco su tiempo y conocimientos que compartió conmigo no solo en este proyecto sino toda mi carrera universitaria logrando con ello formarme como un profesionalista de buenos valores y a tener una amplia visión para afrontar las adversidades de la vida.

También quiero externar mi agradecimiento a la Dra. Judith Banda Guzmán por fungir como mi co-asesora de tesina, ya que sin su apoyo, motivación, tiempo, dedicación, consejos y paciencia nada de esto hubiese sido posible, desde el comienzo de mi vida universitaria siempre busco lo mejor para mi.

A mis padres, quienes toda mi vida con su gran ejemplo de seres humanos que son me han guiado por el camino correcto, siempre con su apoyo incondicional en los buenos y malos momentos que tuve sobretodo en mi carrera universitaria, agradezco la inspiración que me brindan día a día para seguir adelante ante cualquier situación adversa, les debo todo.

A mis abuelos, por ser un gran soporte en los malos momentos que todos tenemos durante la vida, por esos consejos tan sabios y llenos de experiencia para mejor un mejor futuro para mi.

A mis hermanos, por motivarme cada instante con su cariño y afecto a continuar día a día sin importar la situación a ser una mejor persona en todo sentido para cumplir mis sueños y metas.

A mi novia, por siempre apoyarme sin importar la situación, lugar o tiempo, por ayudarme a remediar mis errores quien con su afecto y motivación me brinda una energía positiva hacia el futuro sin importar las adversidades presentes, por siempre demostrarme que

puedo ser mejor día a día, quien no tienen duda de mi potencial, por su tiempo dedicado hacia mi aun cuando existen momentos malos de la vida.

A mi amigo Carlos, por siempre apoyarme ante cualquier situación y sobretodo por brindarme una verdadera amistad desde la preparatoria, por los buenos y malos momentos que vivimos juntos, siempre superamos todas y cada una de las adversidades de la mejor manera posible.

A mi amiga Brenda, por brindarme una amistad especial en muchos sentidos, por la confianza depositada en mi y sobretodo a quien debo agradecerle por estar en todos y cada uno de mis buenos y malos momentos en mi vida universitaria.

A Dios, por brindarme la mejor familia y las mejores personas que pude haber conocido, por la felicidad que brindo a mi vida desde el día en que nací, quien se que escucha mis palabras para que el mundo y la vida de todos sea mejor.

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1. MARCO LEGAL</b> .....	<b>4</b>
<b>CAPÍTULO 2. MARCO CONTEXTUAL</b> .....	<b>7</b>
2.1. LA EMPRESA.....	7
2.2 PRIMERAS IMPRESIONES EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....	9
<b>CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA</b> .....	<b>10</b>
3.1 APLICACIÓN DE LAS 5'S .....	10
<b>CAPÍTULO 4. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>18</b>
4.1 PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	20
4.2 AUDITORÍAS EN RECURSOS HUMANOS.....	20
4.2.1. C-TPAT.....	21
4.3. LAS 5'S .....	22
4.3.1. Clasificación ( <i>seiri</i> ) .....	23
4.3.2. Orden ( <i>seiton</i> ).....	23
4.3.3. Limpieza ( <i>seiso</i> ) .....	24
4.3.4. Estandarización ( <i>seiketsu</i> ) .....	24
4.3.5. Mantenimiento de la disciplina ( <i>shitsuke</i> ).....	24
<b>CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN Y RESULTADOS</b> .....	<b>25</b>
5.1 PROCESO DEL RESGUARDO DE EXPEDIENTES.....	26
5.2 AUDITORÍA C-TPAT 2019.....	30
5.3 AUDITORÍA C-TPAT 2020.....	31
5.4 RECURSOS HUMANOS DESPUÉS DE LA AUDITORÍA .....	32
5.5 PROPUESTAS DE MEJORA PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	33
<b>CAPÍTULO 6. CONCLUSIÓN</b> .....	<b>34</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>35</b>

## Introducción

Actualmente, las empresas se enfrentan a un mundo completamente globalizado, en donde la innovación y el cambio están a la orden del día. Es por ello que la mayoría de estas buscan reducir al mínimo sus gastos y obtener las mejores ganancias posibles de sus productos o servicios, por ello, para lograr lo antes dicho las empresas deben tener procesos establecidos en cada una de sus áreas, en donde la calidad debe ser exigida al más alto nivel para poder seguir compitiendo en este mundo globalizado y cambiante. Como bien sabemos, en México, específicamente en el estado de Guanajuato, existen diversas empresas extranjeras del sector automotriz que han invertido, atraídos por la mano de obra, gran cantidad de recursos, ubicación geográfica estratégica, buena calidad, trámites gubernamentales favorables, etc. (Lara, 2016). Sin embargo, aun siendo empresas internacionales y sobre todo de países en donde la calidad es inculcada a sus ciudadanos día a día, es de sorprender que existan fallos en sus procesos en diversas áreas, ya que su filosofía organizacional de alguna u otra forma es bien sabido que culturalmente es complejo que el mexicano la adquiera en sentido serio. Se puede decir entonces que las organizaciones van a buscar la mejor manera de hacer las cosas con relativamente costos bajos, por ello, en la presente intervención organizacional se observará como una empresa japonesa, al menos en el área de recursos humanos, afrontaba una gran problemática que le impedía que su sistema de calidad y disciplina, basado principalmente en las 5's de origen japonés, no haya sido aplicada de la forma correcta como se establece durante al menos los últimos 5 años.

La problemática que se aborda evidentemente no podía seguir así, debido a que iba a causar diversas situaciones legales, ya que la empresa se hacía acreedora a una demanda y multa económica por el manejo de la información confidencial que se resguardaba de mala manera en el área de recursos humanos, ya que como bien se ha dicho, es importante para las empresas hoy en día que todas sus áreas y departamentos se realice el trabajo acorde a la filosofía organizacional que tiene cada empresa, y que desde luego en algunas ocasiones esta no es entendida o llevada a cabo por el personal, en este caso administrativo de dicha área, por ello se destaca la importancia de la

realización de esta intervención y el impacto positivo que tendrá tanto en el presente y sobre todo en el futuro (Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares, 2010).

Por lo anterior, el objetivo del presente trabajo es implementar un plan estratégico en el área de recursos humanos, que permita adjuntar y respaldar en tiempo y forma los expedientes del personal de la empresa Fujikura Automotive Salamanca México, para así lograr que cada expediente contenga lo enmarcado en las legalidades laborales correspondientes y previendo problemas futuros derivado de la necesidad de requerir algún documento por parte de la autoridad competente, o bien para aclarar alguna situación legal que implique la utilización de este así, como aprobar las auditorías tanto internas como externas, en especial la auditoría del C-TPAT.

En el capítulo I, se podrá ver la importancia del marco legal dentro de la organización, específicamente cuando se trata de manejo de información confidencial, que de filtrarse vulnera la seguridad de las personas a las que pertenece, por lo tanto, se podrá constatar que en la República Mexicana esto es regulado por las legalidades correspondientes, asimismo se podrá ver aquellas sanciones que amerita las violaciones de dicha Ley.

En el capítulo II, se analiza el contexto en el que se encontraba la empresa antes de aplicar esta intervención, se puede ver la problemática que enfrentaba el área de recursos humanos, siendo esta un pilar de suma importancia para cualquier organización, por lo cual, al existir alguna situación que impedía su correcto actuar evidentemente repercutiría en sus principales funciones.

En el capítulo III, se explica cómo fue aplicada la metodología y aplicación de las 5's paso a paso, para que estas cumplieran con el objetivo planteado, y así mismo, se lograra la aprobación de las auditorías aplicadas al área de recursos humanos, con el fin también de que con esta metodología ya no se vuelva a presentar una problemática similar al menos en esta área.

En el capítulo IV, se aborda todo lo investigado en fuentes bibliográficas confiables para un correcto respaldo de información en torno a lo aplicado en Fujikura Automotive México, y sobre todo para lograr una mejor comprensión en lo que se refiere al área de recursos humanos y cuáles son sus funciones de manera general, así como la importancia de la planificación para cumplir cualquier objetivo, principalmente, cuando estos son enfocados a un proceso de auditoría vital para obtener una certificación que tendrá un impacto económico para la organización, como lo es en este caso el C-TPAT, la metodología utilizada en la intervención y como es la aplicación de esta

En el capítulo V, se muestran los resultados del trabajo aplicado, así como el impacto que tuvo el mismo dentro del área de recursos humanos, por lo tanto, en ese apartado se verán también las marcadas diferencias del antes y después de la intervención en del departamento.

Para finalizar, en el último capítulo se encuentran las conclusiones y enseñanzas que dejó la aplicación de esta intervención, así como las complejidades para su aplicación que se afrontaron durante el desarrollo de este.

## Capítulo 1. Marco Legal

Dentro de las legalidades correspondientes que mencionan como debe ser tratada la información de datos personales que los ciudadanos brindan a determinada organización con un fin, tenemos la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares.

En el artículo 19 se establece que:

Todo responsable que lleva a cabo tratamiento de datos personales deberá establecer y mantener medidas de seguridad administrativas, técnicas y físicas que permitan proteger los datos personales contra daño, pérdida, alteración, destrucción o el uso, acceso o tratamiento no autorizado.

Los responsables no adoptaran medidas de seguridad menores a aquellas que mantengan para el manejo de su información. Asimismo, se toma en cuenta el riesgo existente, las posibles consecuencias para los titulares, la sensibilidad de los datos y desarrollo tecnológico (Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares, 2010, p.6).

Como se puede analizar, este artículo es de vital importancia para comprender y ver que en Fujikura Automotive México no se estaba cumpliendo con la ley en cuestión, al tener documentación personal de los trabajadores prácticamente expuesta en toda el área de recursos humanos, por tal motivo correspondía tomar medidas preventivas.

El artículo 20 advierte que:

Las vulneraciones de seguridad ocurridas en cualquier fase de tratamiento que afecten de forma significativa los derechos patrimoniales o morales de los titulares, serán informados de forma inmediata por el responsable al

titular, a fin de que este último pueda tomar las medidas correspondientes a la defensa de sus derechos (Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares, 2010, p.6).

De nuevo se puede encontrar que la empresa evidentemente no estaba cumpliendo con los derechos de sus trabajadores, por el simple hecho que sus documentos personales se podían encontrar traspapelados e inclusive tirados dentro de las oficinas de recursos humanos y el archivo muerto, pudiendo causar esto un hurto de información a niveles de robo de identidad, sin darse cuenta tanto la empresa como los trabajadores, sino probablemente a largo plazo.

El artículo 21 menciona:

El responsable o terceros que intervengan en cualquier fase de tratamiento de datos personales deberán guardar confidencialidad respecto de estos, obligación que subsistirá aun después de finalizar sus relaciones con el titular o, en su caso, con el responsable (Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares, 2010, p.6).

El personal de la empresa en cuestión desde luego que no estaba al tanto de la importancia de resguardar la información confidencial de las personas, aun cuando estas ya no tenían relación laboral alguna con la organización, por ello se puede observar que, de nueva cuenta, un artículo más de esta Ley no era aplicado al exponer todo tipo de documento confidencial.

El artículo 23 menciona:

“Los titulares tienen derecho a acceder a sus datos personales que obren en poder del responsable, así como conocer el Aviso de Privacidad que está sujeto al tratamiento”

(Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares, 2010, p.6).

Como se puede apreciar entonces en Fujikura Automotive México, si bien se cumplía con entregar el Aviso de Privacidad al solicitar documentos al personal de nuevo ingreso, no obstante, posteriormente a ello era imposible para el trabajador acceder o solicitar algún documento de su expediente, dado que para el departamento de Recursos Humanos le era imposible encontrar o siquiera buscar su expediente.

El artículo 33 menciona:

La obligación de acceso a la información se dará por cumplida cuando se pongan a disposición del titular los datos personales; o bien, mediante la expedición de copias simples, documentos electrónicos o cualquier otro medio que determine el responsable en el aviso de privacidad (Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares, 2010, p.8).

Este artículo tampoco era cumplido, ya que ante la nula existencia de una base de datos que mencionara la ubicación del expediente del titular que solicitara algún documento, se tornaba imposible acatar dicha solicitud.

Ahora bien, como hemos visto el problema era muy grave y esto podía terminar muy mal si alguna persona hubiese sufrido robo de identidad o bien exponer sus datos personales como domicilio, familiares directos, etc., documentos tan sensibles que por obvias razones no pueden ser de fácil acceso para cualquier persona, por ende dichas prácticas por parte de las empresas son totalmente reprobables, no obstante, si la autoridad competente se hubiese percatado de estas malas prácticas las sanciones son:

- Multa de 100 a 320,000 salarios mínimos.

- De 3 meses a 3 años de prisión al responsable directo de vulnerar los datos personales en posesión de la organización.

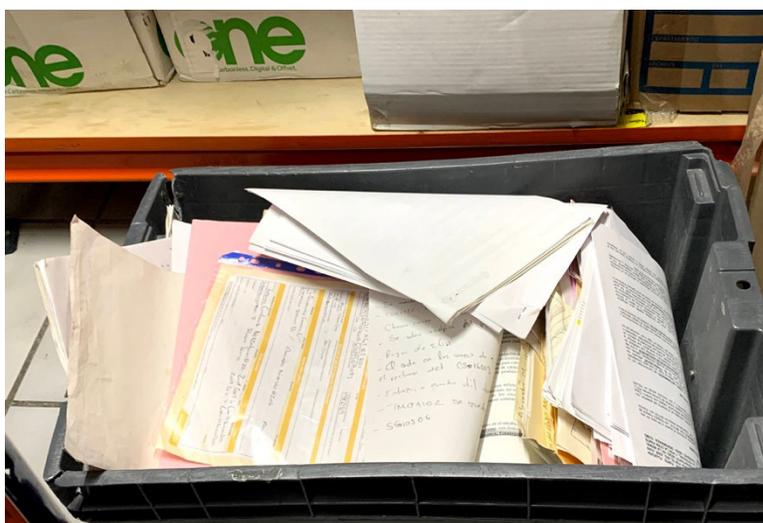
(Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares, 2010, p.17).

## **Capítulo 2. Marco contextual**

### **2.1. La empresa**

Fujikura Automotive es una empresa dedicada a la fabricación de sistemas de energía mejor conocidos como dispositivos de fibra óptica, como los arneses eléctricos para el uso de diversas marcas prestigiosas de automóviles de carácter internacional. Fue creada en 1885 por Zenpachi Fujikura en Japón cuando comenzó con seda y algodón la fabricación de cables aislados sinuosas. Un evento histórico muy marcado en la historia de esta empresa fue que en 1945 en donde su fábrica en Japón fue totalmente destruida debido a la segunda guerra mundial, sin embargo, dada la creciente demanda de la fibra óptica para la reconstrucción de la infraestructura del país, esta empresa logro salir a flote posicionándose en su segmento, a este evento se le conoce como la segunda fundación (Fujikura Automotive , 2020). Actualmente su sede central se ubica en Tokio, Japón y cuenta con fábricas en Estados Unidos, Reino Unido, Singapur, Malasia, Tailandia, China, Vietnam, India, Rusia y México. En su planta de Salamanca, Guanajuato, México cuenta con una plantilla de 2700 empleados directos e indirectos. Ahora bien, adentrándonos al motivo de esta intervención cada trabajador conforma un expediente con documentos personales, dicha documentación se encuentra bajo resguardo del departamento de Recursos Humanos. Por lo tanto, dada la cantidad de personal requerido, se entiende que se debe tener un espacio físico para archivar los expedientes que hayan causado baja, el cual efectivamente existe en esta empresa, en dónde además de archivar expedientes se archivan las nóminas, incidencias, e incluso se usaba para guardar mochilas del personal, derivado a que la producción de la empresa creció y a su vez fue requerida mayor mano de obra en diversas áreas, por tal motivo los casilleros en

donde la mayoría del personal guardaba sus pertenencias estaban ocupados. Ahora bien, este espacio físico es llamado “archivo muerto” y cabe hacer mención ahí únicamente son depositados aquellos expedientes que son bajas y los expedientes del personal activo se resguardan en un archivero independiente y separado. La empresa cuenta con personal directo e indirecto, siendo los primeros operadores y los segundos el personal de confianza, como los administradores y dirigentes de la empresa. Cada día la empresa tiene una deserción laboral aproximada de 10 empleados por lo menos, mismos que renuncian por diversas situaciones, siendo el salario poco competitivo el principal motivo, entre otros factores. Cómo se puede analizar en lo mencionado anteriormente, podemos percatarnos que prácticamente en un mes se tendrán aproximadamente 300 bajas y los expedientes de estas bajas deben ser archivados por lo menos 4 años en el archivo muerto y esto generaba un caos de dimensiones significativas que desde luego impedían cumplir las tareas adecuadamente en el área de recursos humanos, derivado a la falta de orden y falta de cuidado a los expedientes, ya que se podían encontrar incompletos, tirados en los pasillos, revueltos con otro expediente que era activo o simplemente la carpeta sin expediente.



**Figura 3. Evidencia de situación de expedientes de documentación del personal.**

**Fuente: Elaboración propia.**

Fujikura cuenta con una certificación de C-TPAT, que como vimos anteriormente es básicamente un programa para la protección de aduanas de los Estados Unidos para impedir que se comercialice cualquier ilícito con destino a ese país, por tal motivo los expedientes debieron estar en orden y completos, ya que el personal de confianza debe tener su carta de antecedentes no penales ante las auditorías que el programa realiza, por lo tanto, al haber un total desorden, en recursos humanos se optaba por realizar expedientes nuevos en lugar de buscarlos, lo cual que era prácticamente imposible entre tanto desorden en los últimos 5 años. Por ende, los resultados que se esperaban son los siguientes:

- Expedientes ordenados de acuerdo con su número de empleado.
- Detección oportuna del lugar en dónde se encuentra el expediente.
- Mayor seguridad de la información confidencial que contiene cada expediente.
- Estar preparados para cualquier auditoría tanto del Gobierno o de la misma empresa.
- Se evitará mayor uso de hojas de papel.
- Se ahorrarán tiempos en búsqueda de expedientes.
- Cumplir con la certificación C-TPAT y otras auditorías internas.

## **2.2 Primeras impresiones en el área de Recursos Humanos**

Las primeras impresiones que tuve al llegar por primera vez al área Recursos Humanos de la empresa Fujikura en principio debo decir que no eran las que esperaba, ya que a simple vista me podía percatar que era un departamento muy descuidado en todo aspecto, tanto en pintura, mobiliario, equipo de cómputo con programas apócrifos, falta de limpieza, con iluminación en pésimas condiciones con focos fundidos, entre otras cosas más. Creí entonces que esto sucedía en toda la empresa, porque desde luego era una primera impresión. Al recorrer el resto de la empresa, vi lo que no esperaba luego de ver el área de Recursos Humanos, las demás áreas contaban con una iluminación buena, mobiliario y equipo de cómputo en buenas condiciones, pero con programas apócrifos, orden, limpieza, etc. En primera instancia por mi mente pasaba lo que siempre

mencionaban mis profesores, que la teoría y la práctica son totalmente distintas, y que una empresa por más grande y prestigiosa que sea a nivel internacional no es perfecta cuando nos adentramos a esta. Se me mostró el “archivo muerto” de Recursos Humanos y la verdad es que más bien parecía una zona de reciclaje de cajas y papel sin ningún orden, infestado de insectos, sin limpieza y con falta de iluminación.

Era claro, el problema era más que grave, una empresa con una plantilla de 2700 empleados, con cientos de hectáreas de terreno, con una infraestructura industrial en buen estado, y sobre todo con una gran demanda de sus productos que se vendían por millones, no era posible que estuviera así el área de Recursos Humanos, desde mi propia perspectiva no era ni siquiera lógico. Antes de mi llegada, la empresa ya había intentado encomendar el mismo proyecto a un practicante, pero estos al ver la situación de Recursos Humanos desde el segundo día ya no acudían, evidentemente no encontré registro de cuantos practicantes declinaron del proyecto, pero según lo investigado, mínimo iba un año de no poder aplicarse el proyecto.

## **Capítulo 3. Metodología**

### **3.1 Aplicación de las 5's**

En primera instancia se conocieron las etapas seguidas en base a la política interna de la empresa para conformar un expediente, así como los pasos a seguir después de un periodo de 4 años de estar en resguardo cuando se termina la relación laboral. Lo anterior con el fin de no alterar la política de resguardo de la empresa, ya que el proceso estaba bien pero no era seguido ni mucho menos aplicado al menos en el área de recursos humanos, ya que como se mencionó anteriormente el desorden, polvo y suciedad era abundante tanto en el archivo muerto como en los archiveros de personal activo.



**Figura 4. Condiciones del archivo muerto antes de aplicar la metodología de las 5s.**

**Fuente: Elaboración propia.**

### **Clasificar:**

Lo primero que se realizó siguiendo la pauta de las 5's fue separar todo aquello que servía o era útil de lo que no, por lo tanto, en primera instancia me enfoque en los archiveros de personal activo, el cual era compuesto por 6, cada uno lleno de expedientes al máximo de su capacidad. Al revisarlo me percate que en el primer archivero se encontraban los expedientes del personal de confianza, que como ya vimos son los administrativos y dirigentes de la empresa, y en los otros 5 archiveros yacían los expedientes del personal directo, y es que nada de esto se me explicó ya que mi jefe directo tenía apenas 15 días en la empresa y al igual que yo se encontraba desconcertado con el desorden de los expedientes. Por consiguiente, me enfoque a realizar las siguientes actividades para lograr cumplir con el primer principio de las 5's:

- Solicité la descarga de una base de datos en donde se me permitiera ver únicamente al personal activo, por lo que se me imprimió una lista de 31 hojas con un total de 2,475 trabajadores directos activos. En realidad, la empresa requiere

aproximadamente 2,700 empleados directos, pero debido a la pandemia ocasionada por el COVID-19 hubo recorte de personal.

- Lo anterior me fue de utilidad para depurar cajón por cajón de los 5 archiveros de personal directo de expedientes que ya no fueran personal activo, lo cual parecía una tarea sencilla, no obstante, como bien lo mencioné la base de datos que se me brindó fue impresa y no de manera digital, lo cual evidentemente me retrasó en ciertos aspectos, pero para mi suerte algunas secciones de expedientes estaban en número de empleado en consecutivo, aunque la mayoría no.
- Logré entonces separar todos y cada uno de los expedientes inactivos en cajas especiales para archivos, mismos que ya estaban listos para guardar en archivo muerto, por lo que ahora solo estaban los expedientes de personal activo en los archiveros que les correspondían.
- Ahora bien, antes del siguiente principio debía depurar también en archivo muerto, debido a que como se mencionó anteriormente la empresa solo debía mantener 4 años cada expediente después de la baja del empleado, por lo tanto, en archivo muerto me encontré con 4 estantes exclusivos de recursos humanos con aproximadamente 10,000 expedientes, por lo que fue necesario utilizar una herramienta personal que la empresa en ese momento no tenía lo cual fue una Tablet. En este dispositivo se me descargó una base de datos para verificar fechas de baja de cada número de empleado que yacían en archivo muerto, lo cual tomó tiempo pero se logró el objetivo de separar todo aquel expediente que no debía estar ya en archivo muerto, pese a que durante esta etapa en archivo muerto encontré expedientes de personal activo, contratos separados de su expediente, actas de nacimiento en los pasillos tiradas, lo cual tomó aún más tiempo ya que las órdenes eran triturar todo aquello fuera de un expediente para evitar robo de información de las personas, ya que era por el momento totalmente imposible buscar el expediente de la persona.

Como se puede apreciar entonces el primer principio de las 5's estaba cumplido, se separó todo aquello que no era de utilidad, en este caso en primera instancia los

expedientes de bajas de personal de los activos y en segunda instancia separar los expedientes con más de 4 años de haber causado baja del archivo muerto.



**Figura 5. Cajas con expedientes depurados, separados de los que se quedaron en archivo muerto.**

**Fuente: Elaboración propia.**

### **Orden:**

Con los archiveros de los expedientes de personal activo plenamente depurado, al igual que el archivo muerto, pude continuar con el presente principio. Para lograr el objetivo seguí haciendo uso de la tableta y la base de datos brindada por la organización, cabe hacer la aclaración que tomé una fecha como referencia para realizar estos procesos, ya que como bien mencioné anteriormente la empresa tiene baja de empleados diarios, pero se debía establecer un periodo de depuración mediante la política interna de la empresa

que se había dejado de realizar, misma que volvería aplicarse una vez terminada la aplicación de la 5's. Ahora bien, el proceso que seguí para cumplir con este principio fue:

- Como cada trabajador cuenta con un número único de empleado que brinda un sistema de control de personal, decidí ordenar en consecutivo cada expediente activo de izquierda a derecha y de arriba hacia debajo de los archiveros para una rápida localización del lugar donde se encuentre algún expediente, dejando exclusivo el primer archivero para personal de indirecto (de confianza) y los otros 5 archiveros para personal directo.
- Una vez acomodado cada expediente, en cada archivero coloqué una etiqueta del primer número y último número del expediente que se encontraba en cada cajón, así como el número de cajón en cuestión para plena identificación en caso de requerir o bien depurar un expediente activo.
- Ahora bien, aunado a lo anterior verifiqué todos y cada uno de los expedientes para cerciorarme que contenían los documentos estipulados como requisito para ingresar a laborar en la organización, así como analizar si los empleados de confianza, APT y APM contenían las cartas de antecedentes no penales para la auditoría del C-TPAT. Fueron algunos casos en donde inclusive faltaba el contrato, por ende, tuve que reimprimir el contrato vigente según el caso y platicar con los colaboradores para que firmasen una vez más.
- Por último, en el caso de archivo muerto, capturé y clasifiqué por fechas cada caja y su contenido de expedientes, lo cual resultó en una tarea muy ardua dada la cantidad de expedientes, más aún de que cada uno tenía que verificarse en la fecha que causó baja y como podían encontrarse activos tenía que buscar su lugar en el archivero de activos.



**Figura 6. Caja plenamente identificada con número único de empleado en consecutivo de expedientes de personal que es baja.**

**Fuente: Elaboración propia.**

### **Limpieza:**

Este tercer principio, como su nombre lo indica, se aplicó la limpieza que tanto necesitaba el área en cuestión, como ya se había separado lo que era útil de lo que no, se aplicó lo siguiente con el fin de que los administrativos de recursos humanos pudiesen realizar mejor sus actividades en torno a los expedientes del personal:

- Se limpió en primera instancia el archivero de los expedientes del personal activo, el cual quedó libre de polvo y al ya estar ordenado facilitó de gran manera la entrada de los utensilios de limpieza, en donde tenían años sin poder limpiarse debido a las condiciones en las que se encontraban.
- El mayor desafío sin duda fue el área del archivo muerto, ya que ahí se encontraba inclusive comida, cajas de expedientes en el suelo, etc., por lo tanto, fue complejo, pero no imposible ya que los pasillos de este ahora se encontraban sin expedientes tirados, por lo que fue más sencillo hacer uso de las herramientas de limpieza.
- Al estar todo desinfectado y limpio correctamente se tuvo un lugar más agradable de trabajo, y con la presencia de orden hacia pernotar el

profesionalismo en el área de recursos humanos, dando seriedad y sentido de compromiso al demás personal.

Cabe hacer entonces la aclaración que al ser una actividad sumamente compleja se requirió el apoyo por parte del personal de limpieza de la organización, así como el apoyo del gerente de recursos humanos, con el fin de evidenciar en donde y como se estaba llevando a cabo este proceso para evitar pérdida de información de datos personales de los expedientes ya previamente ordenados e identificados.

### **Estandarización:**

Para poder mantener la limpieza es necesario llevar a cabo los protocolos internos que ya existían en la empresa, sin embargo, no eran del todo aplicados en el área de recursos humanos debido a que era imposible con tantas hojas pertenecientes a los expedientes. Por consiguiente, se establecieron las siguientes normas en los archiveros de expedientes de activos como en las bajas de personal:

- Limpieza diaria cada turno en los pasillos pertenecientes de los archiveros, tanto de activos como bajas, con el cuidado pertinente de evitar caída de fluidos dentro de los cajones.
- Prohibir consumir alimentos o dejar alimentos perecederos cerca de los archiveros.
- Evitar meter a los archiveros cualquier papel ajeno a los expedientes.
- No poner en los pasillos cajas de expedientes o materiales ajenos al área de recursos humanos.
- Mantener el área iluminada correctamente cuando sea necesario.
- Fumigar en diversas temporadas, ya que el lugar es propenso a tener insectos por el simple hecho que algunas cajas de expedientes no se moverán de lugar durante los próximos años, así se evitara el deterioro de los papeles de los expedientes.

Con lo anterior se espera que el proceso de limpieza ayude de la mejor manera posible para mantener los expedientes en óptimas condiciones a través del paso del tiempo, durante el cual tienen que estar bajo el resguardo de la empresa.

### **Mantenimiento de la disciplina:**

Como hemos visto todos los principios de las 5's son de suma importancia para la correcta aplicación y funcionamiento, sin embargo, la parte que suele ser compleja incluso en la vida cotidiana, es el mantener ciertas acciones día con día derivado a diversas situaciones que se pueden presentar (Rey Sacristán, 2005). Por lo tanto, este principio es probablemente el más importante que se aplicó, para que una vez que se finalizó esta intervención no se vuelvan a repetir los mismos problemas y errores para que el trabajo no haya sido en vano. Ahora bien, también es importante mencionar que este principio no es más que mantener los anteriores 4 por lo que se aplicó lo siguiente aunado a lo anterior:

- Limpieza diaria.
- Guardar expedientes nuevos en consecutivo y depurar por lo menos semanalmente los de archivo de activos a archivo muerto.
- Actualizar la base de datos de expedientes de bajas cada que exista una, esto quiere decir de forma diaria para evitar acumulación de trabajo.
- Depurar los expedientes de archivo muerto de más de 4 años, tomando como referencia la base de datos realizada.
- Dejar de manera única y exclusiva los archiveros para los expedientes.



**Figura 7. Archivo muerto con el mantenimiento de la disciplina.**

**Fuente: Elaboración propia.**

## **Capítulo 4. Marco teórico**

El área de recursos humanos tiene la responsabilidad de cumplir con diversas funciones enfocadas al capital humano, como lo dice su nombre. Por ello, es importante para esta intervención identificar algunas funciones primordiales en torno al proceso de resguardo de los expedientes, para continuar con el enfoque necesario debido a la gran cantidad de ramificaciones que tiene esta área.

El área de recursos humanos “es el conjunto integral de actividades de especialistas y administradores como integrar, organizar, recompensar, desarrollo, retener, evaluar a personas que tienen por objeto proporcionar habilidad y competitividad a la organización” (Chiavenato I. , 2009, p.10).

Por consiguiente, el área de recursos humanos en cualquier empresa es de suma importancia para el reclutamiento y selección de personal que busca un lugar en dicha organización, por ello se establecen diversos métodos para seleccionar al personal más apto según la vacante disponible. También el personal de recursos humanos puede servir como mediador ante diversas situaciones que pudiesen presentarse. Otra actividad importante de esta área y que tiene enfoque a esta intervención, es la protección de los documentos que contienen prácticamente toda la información del personal, aunque ya no tenga relación laboral con la empresa que se tendrá bajo resguardo debido a las legalidades correspondientes durante un periodo que fija cada organización (Chiavenato I. , 2009).

Queda claro que las responsabilidades de esta área son de suma importancia, sobre todo para elegir al personal correcto y que la empresa mantenga una buena relación laboral en todo momento, por ello el manejar la información personal de los trabajadores de la organización evidentemente demostrará la seriedad y profesionalismo con lo que la empresa se desempeña.

Durante años se ha venido debatiendo la aplicación de la automatización y las repercusiones que esta genera en torno a la pérdida de empleos y probablemente monopolios, sin embargo en ocasiones se nos olvida que el verdadero motor de una empresa es su personal y las actitudes diarias que generan en su trabajo día a día, es por ello que gran parte del poder de producción de una empresa se encuentra en el capital humano, y el departamento de recursos humanos juega un papel fundamental para el correcto funcionamiento de los colaboradores y a su vez de la organización en general (Perdomo, 2017).

Analizado lo anterior, se puede decir que los recursos humanos en cualquier organización son un pilar fundamental para su correcto funcionamiento, ya que el conocimiento humano es lo que más nos da valor agregado en comparativa con la maquinaria y tecnología, por lo tanto, un correcto funcionamiento de este departamento tendrá un impacto positivo dentro de cualquier empresa para bien del capital humano.

#### **4.1 Planificación de recursos humanos**

La planeación de recursos humanos es el proceso que busca asegurar el óptimo aprovechamiento del personal con el que cuenta la empresa y proporcionar los recursos humanos relacionados con las necesidades futuras de la organización (Caldera, 2005).

Como podemos apreciar, la planificación dentro de recursos humanos es de vital importancia siempre con el objetivo de prevenir los hechos, por lo tanto, la definición anterior es bastante clara y concisa que para el buen desempeño del personal dentro de la organización tiene que existir el objetivo de la organización plenamente identificado por el departamento de recursos humanos, para poder orientar al personal de la mejor manera posible.

#### **4.2 Auditorías en recursos humanos**

La auditoría es un sistema de revisión y control que informa a la administración sobre la eficiencia y eficacia del programa de desarrollo, sobre todo cuando dicho programa está descentralizado. Ante la tendencia moderna de convertir a cada gerente en un administrador de Recursos Humanos, la auditoría adquiere una enorme importancia (Chiavenato, 2011).

Lo anterior es claro y contundente ya que las auditorías, tanto internas como externas, siempre tienen un objetivo general común, el cual es básicamente que el área de recursos humanos cumpla con las funciones específicas en cada empresa, por ello en esta intervención es de vital importancia comprender el motivo de las auditorías y más aún cuando estas son reprobadas en esta área, que como bien hemos analizado es un pilar importante de las empresas y en Fujikura Automotive México no es la excepción, ya que efectivamente se debía seguir un control interno de los expedientes, que a groso modo consistía en depurar aquellos expedientes que tuviesen más de 4 años de haber causado baja, y solo mantener más tiempo los que estuvieran enfrentando alguna situación de demanda, así como separar activos de bajas de forma periódica.

#### **4.2.1. C-TPAT**

El 11 de septiembre del 2001, sucedió uno de los eventos recientes más lamentables en la historia de la humanidad en la ciudad de New York de los Estados Unidos. Un evento terrorista en el cual el World Trade Center fue atacado por dos aviones secuestrados, impactando a las famosas Torres Gemelas, las cuales fueron destruidas en su totalidad resultando con 2977 víctimas (Knoll, 2019). En base a estos hechos, el gobierno de los Estados Unidos realizó una reestructura total para tener mayor control en torno a lo que entraba al país por medio de las aduanas. Uno de los programas que emergieron después de dicho suceso fue el C-TPAT con el objetivo de prevenir nuevos actos de terrorismo, así como garantizar que las exportaciones hacia ese país no contengan algún otro tipo de ilícito como lo pueden ser contrabando, tráfico de personas, crimen organizado, robo, hurto, secuestro, piratería, etc. Este programa fue impulsado por ambas partes, tanto por el gobierno como por la iniciativa privada que pretendía exportar hacia los Estados Unidos, siguiendo una serie de estrictos procedimientos para poder obtener esta certificación, misma que una vez obtenida genera grandes beneficios como el que la mercancía entre a ese país sin mayores preámbulos, teniendo como beneficio para el sector privado que sus productos estén en el tiempo y lugar previsto acorde a su logística. Pese a ser un buen instrumento para prevenir hechos ilícitos, el C-TPAT cuenta aún hoy en día con serias dificultades para realizar las auditorías, ya que estas tienen un enfoque muy generalista al ser aplicadas y no se adentran tanto como deberían en las organizaciones (Laden, 2007).

Ahora bien, podemos decir que obtener la certificación de este programa es beneficioso en diversos sentidos, sobre todo para tener cierta ventaja en los tiempos de entregas a los clientes que Fujikura Automotive México tiene en el país de Estados Unidos. Como se mencionó anteriormente, la empresa en cuestión ya cuenta con dicha certificación y sin perder el enfoque, uno de los requisitos tanto de control interno así como de este programa dentro del área en donde se realizó esta intervención, es contar con los expedientes completos de cada empleado de la organización, incluida una constancia de antecedentes no penales emitida por el gobierno estatal para aquellos trabajadores de

áreas administrativas, así como los que estén laborando en áreas de entrada de materia prima y salida de mercancía.

### 4.3. Las 5's

Las 5's están enfocadas en mejorar la productividad y optimizar el entorno, no solo en las organizaciones sino también en el ámbito personal. La empresa Fujikura Automotive México ya implementaba esta metodología, sin embargo, en base a lo experimentado era evidente que en el área de recursos humanos no era aplicada, pero se establecía como algo a seguir en general dentro de la empresa. Ahora bien, esta metodología a grandes rasgos busca que se identifique aquello es de utilidad acorde a lo que se esté realizando y que se deseche aquello que no es de utilidad, tener en óptimas condiciones el área de trabajo, así como mantener la disciplina por tiempo indeterminado para su correcta aplicación y funcionamiento, todo enfocado a seguir cinco principios de origen japonés (seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke) en concreto en el orden que se establecen (Ishikawa, 1986).



**Figura 1. Ejemplo de desorden y falta de limpieza alrededor a la aplicación de las 5's (Rey Sacristán, 2005).**

### **4.3.1. Clasificación (seiri)**

En el primer principio de las 5's se organiza el área en el que se planea aplicar, clasificando lo que sirve y lo que no sirve con el objetivo de tener solo lo que sea de utilidad para realizar el proceso, tarea o acción a realizar. Para ello es importante conocer a fondo lo que se esté realizando para poder hacer la selección de la mejor manera posible (Rey Sacristán, 2005). Es importante realizar esta acción en principio para poder desalojar correctamente el área en donde se aplicará, ya que desde este primer principio tendrá un efecto en torno a lo visual.

### **4.3.2. Orden (seiton)**

En este segundo principio se debe colocar todo aquello que utilizamos de forma en que se le establezca un lugar el cual debe ser accesible acorde a su uso y evidentemente para guardar aquello que no se esté utilizando en el momento, y es importante también implementar un tipo de numeración consecutiva o algo por el estilo, para identificar de una forma eficaz en donde está ubicado lo que necesitamos para llevar a cabo cierta acción (Rey Sacristán, 2005). Dicho lo anterior, es importante resaltar el orden en el proceso, ya que como su mismo nombre lo indica, es un paso fundamental para poder rectificar lo que estemos utilizando en el lugar adecuado.



***Figura 2. Ejemplo de aplicación del orden en una oficina. (Rey Sacristán, 2005).***

### **4.3.3. Limpieza (seiso)**

En el tercer principio se debe llevar a cabo la limpieza del lugar que se esté adecuando, pero lo importante aquí es identificar los puntos clave que generan la suciedad, como polvo o tierra según sea el caso, para poder disciplinar a la persona que estará realizando la acción a identificar estas zonas clave (Rey Sacristán, 2005). Cabe hacer mención que es importante distinguir entre aquello que pueda ser inusual en la jornada de trabajo o según sea el caso en donde se esté aplicando, para poder identificar con certeza y tiempo el área sucia que impida llevar la actividad correctamente.

### **4.3.4. Estandarización (seiketsu)**

En el cuarto principio tenemos que se debe implementar un control o proceso para continuar con los estándares de limpieza que previamente se identificaron con el principio anterior, esto con el fin de no recaer en el mismo estado con el que se comenzó la aplicación de las 5's (Rey Sacristán, 2005). La limpieza entonces debe convertirse en una rutina y debe conocerse los puntos clave que generan a esta, para ello es importante estar familiarizado con el proceso o tarea que se esté llevando a cabo en el área de trabajo.

### **4.3.5. Mantenimiento de la disciplina (shitsuke)**

En el quinto y último principio se hace hincapié a realizar una autoinspección de forma cotidiana para verificar que lo implementado se siga llevando a cabo de la mejor manera posible, esto con el fin de identificar mejoras o fallas en la aplicación de los 5 principios, por lo tanto, se debe llevar un control rutinario para verificar lo anterior (Rey Sacristán, 2005).

Como se puede apreciar, este último paso es fundamental para que se continúe con la aplicación de las 5's y en mi opinión es el principio más importante ya que si bien pueden aplicarse los 3 primeros principios, pero si no se llevan a cabo las inspecciones visuales

que marcan el principio 4 y 5, el área en donde se esté llevando a cabo la aplicación volverá a estar igual o peor que antes, por ello es importante el mantener la disciplina y buscar siempre la forma de mejorar a través del tiempo.

## **Capítulo 5. Discusión y resultados**

Derivado a que la empresa Fujikura Automotive Salamanca México cuenta con una plantilla de trabajadores de 2700 activos y una deserción de 200 empleados al mes, cada trabajador y expleado conforman un expediente en donde se tienen sus documentos personales oficiales como lo son su copia de sus datos de contratación, comprobante de domicilio, INE, CURP, comprobante de estudios, contrato, estudio socioeconómico, cuenta bancaria, carta de antecedentes no penales y anexos. Cabe hacer mención que para la empresa existen dos formas de clasificar al personal, el primero es el personal sindicalizado, también llamado personal directo, los cuales son todos los operarios, el segundo es el personal de confianza, también llamado personal indirecto, el cual se conforma de todo el personal administrativo, supervisores y directivos. Se tiene entonces como tal un espacio físico llamado “archivo muerto” en donde deberían ser depositados los expedientes del personal que sea baja, mismos que deben resguardarse como mínimo 4 años después del término de la relación laboral por políticas de la empresa y por las legalidades correspondientes a dicha información. Por otro lado, se tienen otros archiveros cerca de las oficinas en donde se encuentran los expedientes del personal activo, tanto directos como indirectos. En teoría, tanto en archivo muerto como en los archiveros, los expedientes debieron estar en consecutivo, ya que a cada trabajador se le asigna un número único que tendrá incluso cuando termine su relación laboral y posteriormente sea acreedor a reingresar.

Dicho lo anterior, los expedientes de cada trabajador, sea directo o indirecto, está bajo resguardo del departamento de Recursos Humanos de la empresa en cuestión, en donde son los responsables del uso de los documentos ya mencionados, sin embargo, los

expedientes del personal se encontraban en pésimas condiciones derivado de ciertas fallas en el proceso de resguardo, se podían encontrar trasapelados, con documentos faltantes, tirados en el suelo, con manchas, etc. Ahora bien, como se puede apreciar entonces quiere decir que toda la información confidencial de cada persona, tanto activa como inactiva, estaba expuesta de una manera significativa, sin embargo, no era el único problema, los documentos dentro de los expedientes podían ser solicitados por alguna autoridad competente o inclusive por directivos de la misma empresa o bien por una persona que deseaba tener acceso a su información personal (Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares, 2010).

### **5.1 Proceso del resguardo de expedientes**

A continuación, se describirá el proceso que se llevaba a cabo desde que una persona era contratada hasta cuando se terminaba la relación laboral:

1. Personal del área de reclutamiento adjuntaba la documentación que conformaría el expediente en el siguiente orden: datos de contratación, acta de nacimiento, CURP, INE, comprobante de domicilio, certificado de estudios, RFC y cuenta bancaria.
2. Los generalistas tenían la responsabilidad de recibir y revisar que la documentación estuviese completa y en orden para integrar al personal de ingreso al sistema.
3. Una vez verificado el expediente, este era llevado a la Jefa de Recursos Humanos para imprimir el contrato eventual (3 meses) y recabar la firma del Gerente del área, para a su vez entregarlo al personal de nuevo ingreso para que también lo firmasen.
4. Una vez concluido lo anterior el expediente era anexado en un archivero sin orden alguno y sin algún registro sobre su ubicación.
5. Si no se terminaba con la relación laboral después de 3 meses se procedía a la firma del contrato de planta, una vez firmado, el expediente en teoría debía ser buscado para anexar su nuevo contrato, lo cual evidentemente no sucedía porque

no se sabía la ubicación de este, entonces se procedía a adjuntar todos los nuevos contratos de planta e incorporarlos al “archivo muerto”, aun siendo activos por falta de espacio en el archivero de estos y desde luego por no tener la certeza de donde estaba el expediente.

6. Cuando se terminaba la relación laboral, sin importar la causa, de igual forma se debía preservar en archivo muerto y depurar los expedientes con más de 4 años, pero desde luego se desconocía la ubicación.

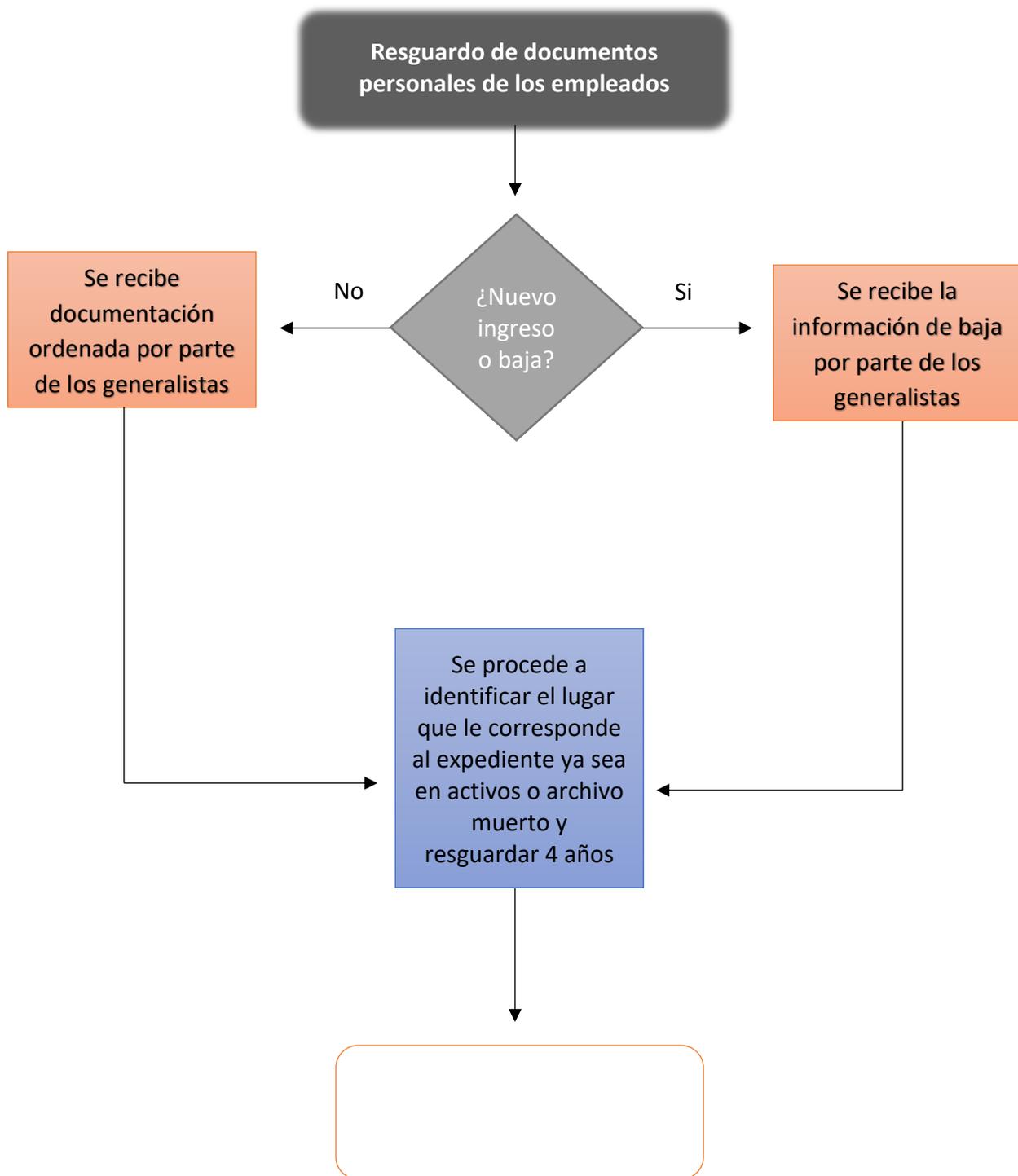
Se puede apreciar que en un principio parecía ser una problemática no tan difícil de resolver haciendo unos cuantos cambios al proceso, sin embargo, el problema era más complejo de lo que se pudiera esperar, ya que en base a la información que brindó la empresa el problema de los expedientes perdidos data aproximadamente del año 2016, sin tener la certeza exacta de cuando comenzó el desorden, por tal motivo se podía deducir que se tenían expedientes aun antes del año 2016. Como alternativa en esos últimos 5 años, la forma de “encontrar” los expedientes era armarlos de nuevo, solicitando de nuevo la documentación del personal, generando aún más caos por el duplicado de papel. A grandes rasgos entonces se tenían las siguientes consecuencias derivado de las problemáticas ya mencionadas:

- No se podía encontrar ningún expediente del personal en tiempo y forma.
- Cualquier auditoría tanto interna como externa sería reprobada.
- Falta de espacio.
- El lugar era propenso a tener accidentes.
- Falta de higiene.
- Mala atención al personal.

Como se puede analizar en base a lo aplicado, el proceso de resguardo tuvo algunas mejoras solo en forma general para no irrumpir las políticas internas de la empresa, esto solo con el fin de poder continuar por tiempo indeterminado con el mantenimiento de la disciplina de las 5's, por tal motivo, las mejoras al proceso quedaron de la siguiente manera haciendo la aclaración que lo que se presenta a continuación es cuando el

departamento de Recursos Humanos como tal ya recibe el expediente por parte de los generalistas en caso de que sea nuevo ingreso, o bien, la nota de que es baja para proceder a resguardar el expediente ahora en archivo muerto.

En el diagrama que se presenta de manera posterior se puede analizar visualmente el proceso de resguardo de los expedientes de una forma general, sobre todo para comprender que realmente no era una tarea compleja, más bien era un problema de disciplina que se acumulaba con el paso del tiempo y la carga de trabajo, precisamente ahí es en donde tenían que entrar de por medio las 5's aplicadas de forma sistemática y correctamente para impedir que se siguiera acumulando trabajo, ya que con el tiempo iba a ser no imposible pero si más tardado, y esto traía otras consecuencias y problemáticas solo por el simple hecho de no ubicar y resguardar todos y cada uno de los expedientes del personal.



**Figura 8. Proceso de resguardo de los expedientes después de que los generalistas adjuntes los documentos solicitados.**

**Fuente: Elaboración propia**

## 5.2 Auditoría C-TPAT 2019

Desde el año 2019 la empresa cuenta con una certificación denominada C-TPAT, el cual como ya vimos anteriormente es un programa de origen estadounidense que se creó con el fin de proteger las aduanas de ese país, derivados de los eventos terroristas del 11 de septiembre del 2001. Por ello, es de vital importancia contar con dicha certificación para lograr una exportación con todas las legalidades que esta amerita. Ahora bien, la auditoría se lleva a cabo cada año dentro de los meses de noviembre y diciembre, se hace en todo departamento, siendo uno de los más importantes el de Recursos Humanos. Dicha importancia nace precisamente de tener un personal confiable en todas las áreas, para los auditores es indispensable que todo el personal cuente con carta de antecedentes no penales, en especial trabajadores de las áreas APM (área de materia prima) y APT (área de producto terminado) por el simple hecho de que son los primeros y últimos en tener contacto cuando llega el producto y cuando sale de la planta. Como ya se mencionó, básicamente solo se había llevado a cabo una auditoría del C-TPAT y el área de Recursos Humanos evidentemente fue reprobada derivado de los malos manejos de los expedientes de todo el personal. La responsable de dicha reprobación fue la Jefa de Recursos Humanos, quien tenía en el puesto desde el año 2016 en donde ya se tenían antecedentes similares relacionados con expedientes o errores en actividades relacionadas con el departamento. Reprobar una auditoría no es para nada grato para una empresa de las dimensiones de Fujikura y mucho menos por su origen japonés, en donde la disciplina es el pilar de la actitud a seguir diario de la mayoría de sus ciudadanos sin importar cual sea su trabajo. La repercusión que tuvo esto fue tanta que para el año 2020 por parte de los directivos se analizaron las actividades que realizaba la Jefa de Recursos Humanos y se logró concluir que eran demasiadas actividades más allá de auditorías y atención al personal, lo cual le generaba trabajar hasta 6 horas extra y desde luego esto estaba fuera de la ley (Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares, 2010).

Por consiguiente, se abrió una nueva vacante la cual era la de Jefe de Relaciones Laborales. Posteriormente, a la llegada de la persona más apta para el puesto, se dividieron entonces las actividades, por un lado, la Jefa de Recursos Humanos solo se

dedicaría a tener la documentación preparada de la manera más óptima, en tiempo y forma para las auditorías y por otro lado el Jefe de Relaciones Laborales tendría a su cargo toda la atención al personal, bajo su mando los generalistas y como jefe directo el Gerente de Recursos Humanos. Los resultados esperados con esto eran:

- ✓ Aprobar las auditorías, con atención especial a la próxima que sería la de C-TPAT.
- ✓ Delimitar funciones de la Jefa de Recursos Humanos.
- ✓ Mejor atención al personal.
- ✓ Mayor orden en toda el área de Recursos Humanos.

Los resultados esperados eran claros, con la llegada del Jefe de Relaciones Laborales se optó entonces por buscar un practicante en el área para encomendar un proyecto de reordenamiento de expedientes para lograr aprobar la auditoría del C-PAT, fue ahí en donde nació este proyecto.

### **5.3 Auditoría C-TPAT 2020**

El día de la auditoría para el C-TPAT fue a finales del mes de noviembre del 2020, y debo admitir que existía cierta incertidumbre dada la reprobación que se llevó el departamento de Recursos Humanos en el año 2019, pero al mismo tiempo existía confianza por parte de la Jefa de Recursos Humanos en que se habían hecho las cosas bien, ahora los expedientes tanto de activos como de bajas estaban completos, clasificados y correctamente resguardados, solo faltaba la auditoría claro. Con la jefa de Recursos Humanos plenamente concentrada en las auditorías y con el Jefe de Relaciones Laborales haciéndose cargo de la interacción directa con los empleados, la estrategia de la gerencia de la planta rindió los frutos esperados y se aprobó por fin el C-TPAT, la auditoría en si fue breve ya que las personas externas encargadas de realizarla tenían una ardua labor que hacer al tener que evaluar a toda la planta, en nuestro departamento consistió prácticamente en verificar los expedientes del personal, escogieron al azar algunos números únicos de empleado y analizaron que cumpliesen con todas y cada una de las legalidades, orden y política interna de la empresa, claro está que desde mi punto

de vista no me estaba del todo claro el gran apoyo, conocimiento y esfuerzo que brindé para este proyecto hasta que me gané el reconocimiento por parte de la gerencia de Recursos Humanos por ser una pieza fundamental del proyecto, por no desistir ningún día, por siempre llegar puntual y sobre todo por haber demostrado un gran profesionalismo, mismo que trate de llevar día a día dejando en grande el nombre de mi universidad, ya que fui alguien que no desistió de este proyecto pese a que muchos lo hicieron en su momento.

#### **5.4 Recursos Humanos después de la auditoría**

Posteriormente a la auditoría, el ambiente en Recursos Humanos mejoró considerablemente debido principalmente al estrés e incertidumbre que ocasionó todo el tema de la auditoría antes de ser aplicada, sin embargo, ahora se percibió un ambiente de calma, confianza y motivación con lo que deparaba el futuro, ya que afortunadamente la metodología de las 5's rindió frutos y mejor aún que esta metodología uno de sus componentes fundamentales es mantenerla, por lo que de seguirse garantiza continuar funcionando, obviamente acorde con las mejoras que siempre se le puedan estar implementando a través del tiempo, no obstante, depende también del espacio físico a la que esta puede ser limitada.

Gracias entonces a lo implementado se logró:

- ✓ Aprobar la auditoria del C-TPAT para avalar la certificación de dicho programa.
- ✓ Clasificar y ordenar cada uno de los expedientes del personal de la empresa para su plena identificación.
- ✓ Depurar todo aquel expediente que tuviera más de 4 años de haber sido baja de la empresa.
- ✓ Crear una base de datos para pronta identificación y ubicación de los expedientes.
- ✓ Mejor atención al personal de la empresa.
- ✓ Delimitar las funciones de la Jefa de Recursos Humanos para que pudiese tener toda la atención y empeño a la auditoría previamente reprobada.

## 5.5 Propuestas de mejora para el departamento de Recursos Humanos

Después de estar por varios meses en este proyecto y sobre todo de haber realizado todas las actividades que se me agendaron como objetivo, logré ver ciertos puntos a mejorar en este departamento.

### 1. Adecuar el espacio físico de Recursos Humanos:

El departamento como se mencionó anteriormente está visiblemente desgastado y deteriorado, ya que denota falta de mantenimiento y contrasta con el resto de los espacios físicos de la empresa, y este al ser parte fundamental del contacto con el personal debería, desde mi punto de vista, demostrar una infraestructura profesional digna de atender a los 2,700 empleados de la organización. Lo que se podía mejorar sin duda alguna era los mobiliarios, acomodar mejor los escritorios y sellar el área para evitar ruidos del área de producción.

### 2. Atender de mejor forma las problemáticas que afronta el personal:

En reiteradas ocasiones fui testigo de las muchas situaciones laborales que pueden surgir en una empresa tan grande, por lo cual la forma en la que la empresa escuchaba a sus empleados sobre temas de acoso, maltrato y falta de respeto, entre otras, desde mi punto de vista no era la más óptima, ya que pueden basarse más en la política de prevención y no después de que sucedan las cosas y volverse un tema más grave.

### 3. Implementar un plan estratégico para practicantes en el departamento de Recursos Humanos:

Desde mi primer día de prácticas profesionales me percate que no existía un plan estratégico o al menos un plan con una estructura y proceso sólido, ya que únicamente se me indicó que hacer pero no el cómo ni con que herramientas realizar mis actividades, lo cual probablemente con el paso del tiempo fue bueno ya que desarrollé nuevas habilidades, no obstante aun así fue complejo realizar diversas actividades, ya que traté de hacer todo en torno a mi sentido común y a comportarme lo más profesional posible, de este modo entonces mi

recomendación es que existiese por lo menos un manual de procesos aunque sea general para los próximos practicantes.

## **Capítulo 6. Conclusión**

Después de la intervención realizada al departamento de Recursos Humanos, ahora realiza las actividades de forma eficaz y eficiente, ya que los expedientes realmente se habían convertido en un estrés psicológico y ocupación de espacio físico que impedían que las actividades se desarrollaran correctamente, aunado a ello la reprobación anterior de la auditoría del C-TPAT, sin embargo, posteriormente a esta intervención se ha mantenido el plan aquí implementado, lo cual desde luego quiere decir que funcionó y funcionará a futuro con las modificaciones pertinentes que vayan surgiendo. Entonces desde mi punto de vista lo más importante aquí es que como practicante pude percatarme de las problemáticas que aquejaban a este departamento y mejor aún se logró revertirlas y conseguir los objetivos planteados anteriormente, es por ello que aún con la “inexperiencia” que pudiese tener un recién egresado eso no quiere decir en ningún momento que no pueda hacer o realizar cosas importantes, claro que con el apoyo y críticas constructivas adecuadas para el crecimiento, ya que esta empresa en particular se resiste mucho al cambio, sobre todo en puestos directivos, y esto se ve en las ideas y planes estratégicos que se utilizan que suelen ser antiguos y dejan a un lado el trabajo en equipo con el que otras grandes organizaciones internacionales tienen y manejan día con día que les ha llevado a tener a los trabajadores más eficientes que cualquier otra organización, pero claro al estar en nuestro país en mi mente circulan muchas interrogantes en torno a los salarios, hectáreas de la empresa, puestos directivos, permisos gubernamentales, contaminación, etc. Al final del día decido quedarme en que di lo mejor por esta organización y eso demostró mi valor humano con el camino que sigo y seguiré siempre.

## Bibliografía

- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2010, 05 de julio). *Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares*. Diario Oficial de la Federación.
- Caldera. (2005). *Planificación estratégica de recursos humanos: Conceptos y teorías*. Eumed. Obtenido de Planificación estratégica de recursos humanos: Conceptos y teorías.
- Laden, M. D. (2007). The genesis of the US C-TPAT program: Lessons Learned and Earned by the Government and Trade. *World Customs Journal*, 75-80.
- Lara, I. (30 de mayo de 2016). *¿Cómo atrae guanajuato a sus inversionistas?*
- Chiavenato. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. . Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw Hill.
- Fujikura Automotive . (2020). *Filosofía administrativa* . Obtenido de Fujikura: <https://www.fujikura.co.jp/corporate/philosophy/>
- Ishikawa, K. (1986). Guide to Quality Control.
- Knoll, C. (2019). El lugar donde terminan todas las ofrendas del 11-S. *The New York Times*.
- Perdomo. (2017). *La importancia de los Recursos Humanos*.
- Rey Sacristán, F. (2005). Las 5s orden y limpieza en el puesto de trabajo. En F. Rey Sacristán. FC Editorial.