

**EL CAPITAL HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES**  
**(Experiencias de investigación)**  
**Volumen I**

**Ejes temáticos:** Procesos de Selección, satisfacción y motivación laboral

**Por:**  
*García Santillán Arturo*  
*Edel Navarro Rubén*  
*(Edit. y Comps.)*

**Serie**  
**Libros y Manuales: Finanzas, Contaduría y Administración**  
**Unidad Multidisciplinaria: CIEA**

**Compilaciones/02-2008\_01**

**Dr. Arturo García Santillán**

Investigador SNI Nivel I. CONACYT  
**UNIVERSIDAD CRISTOBAL COLON**  
Campus Calasanz

Carr. Veracruz-Medellín s/n Col. Puente Moreno, Boca del Río, Ver.,  
Tel. (01 229) 9230170 al 76 Ext. 2060 y 2069

<http://dgip.ver.ucc.mx> <http://dgip.ver.ucc.mx/CENTROS/CIEA/CIEA.htm>.

**Dr. Rubén Edel Navarro**

Investigador SNI Nivel I. CONACYT  
**UNIVERSIDAD VERACRUZANA**  
52 (01 229) 934 58 08. Celular: 229 985 95 54.  
Veracruz, ver. México. Correos alternos:

[redeln@exatec.itesm.mx](mailto:redeln@exatec.itesm.mx) [redel@uv.mx](mailto:redel@uv.mx) <http://redeln.econozco.com/>  
<http://www.uv.mx/>

**Diseño de Portada**

**Julio César Hernández Rivera**  
Centro de Cómputo Académico UCC, Campus Calasanz

**Revisión**

**Juan Carlos Medellín Delgado**  
Universidad Autónoma de Aguascalientes

ISBN: 13- 978-84-691-\_\_\_\_\_

Registro Biblioteca Nacional Española No. 08/\_\_\_\_\_

*All right reserved 2007*

**Como citar este e-book:**

**García** Santillán, A. y **Edel** Navarro, R.: (2008) “El Capital Humano en las Organizaciones”, Experiencias de investigación Vol. I, Edición electrónica. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2007c](http://www.eumed.net/libros/2007c)

## Índice

	<i>Pág.</i>
<p><b>CAPITULO I: Impacto de la capacitación del personal de servicio en la calidad de la atención a clientes</b>  <b>(<i>Sánchez Villanueva Laura Adriana, García Santillán Arturo, Edel Navarro Rubén</i>)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Planteamiento de la situación actual</i></li> <li>• <i>Interrogante, objetivo y modelo del estudio</i></li> <li>• <i>Justificación y delimitación</i></li> <li>• <i>Fundamentación</i></li> <li>• <i>Enfoque particular</i></li> <li>• <i>Diseño y método</i></li> <li>• <i>Evidencias obtenidas</i></li> <li>• <i>Sugerencias</i></li> <li>• <i>Bibliografía</i></li> </ul>	<p><b>5</b> <b>al</b> <b>23</b></p>
<p><b>CAPITULO II: El análisis y descripción de puestos como base de un adecuado proceso de selección de personal</b>  <b>(<i>López Guzmán Ma.del Rocío, García Santillán Arturo, Edel Navarro Rubén</i>)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Planteamiento de la situación actual</i></li> <li>• <i>Variables implicadas y su relación teórica</i></li> <li>• <i>Interrogante, objetivo y modelo del estudio</i></li> <li>• <i>Hipótesis</i></li> <li>• <i>Justificación y delimitación</i></li> <li>• <i>Referentes (contextuales, conceptuales, teóricos, empíricos, legales)</i></li> <li>• <i>Enfoque particular</i></li> <li>• <i>Diseño y método</i></li> <li>• <i>Evidencias obtenidas</i></li> <li>• <i>Sugerencias</i></li> <li>• <i>Bibliografía</i></li> </ul>	<p><b>24</b> <b>al</b> <b>69</b></p>
<p><b>CAPITULO III: El proceso de Selección y su influencia en la Rotación de personal</b>  <b>(<i>Lara Serna Rafael, Edel Navarro Rubén, García Santillán Arturo</i>)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Resumen e Introducción</i></li> <li>• <i>Antecedentes y descripción del problema</i></li> <li>• <i>Interrogante y propósito del estudio</i></li> <li>• <i>Justificación</i></li> <li>• <i>Las variables y su relación teórica</i></li> <li>• <i>Hipótesis</i></li> <li>• <i>Delimitación del estudio</i></li> <li>• <i>Marco Teórico</i></li> </ul>	<p><b>70</b> <b>al</b> <b>112</b></p>

- *Diseño y método del estudio*
- *Análisis de los datos y conclusiones por constructo*
- *Sugerencias*
- *Futuras líneas de investigación*
  - *A partir de la revisión teórica*
  - *A partir de los resultados*
- *Bibliografía*

<b><i>CAPITULO IV: La importancia del análisis y descripción de puestos de trabajo en los procesos de selección de personal</i></b>	<b>113</b>
<b><i>(Karina Arellano Martínez, Edel Navarro Rubén, García Santillán Arturo)</i></b>	<b>al</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Planteamiento del problema y su abordaje teórico</i></li> <li>• <i>Antecedentes</i></li> <li>• <i>Identificación de las variables y su relación con las teorías</i></li> <li>• <i>Formulación del problema</i></li> <li>• <i>Objetivos</i></li> <li>• <i>Justificación</i></li> <li>• <i>Fundamentación Teórica</i></li> <li>• <i>Diseño y método de la investigación</i></li> <li>• <i>Procesamiento de la información</i></li> <li>• <i>Reflexiones finales</i></li> <li>• <i>Futuras líneas de investigación</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>A partir de la revisión teórica</i></li> <li>○ <i>A partir de los resultados</i></li> </ul> </li> <li>• <i>Bibliografía</i></li> </ul>	<b>142</b>

## **CAPITULO I**

### **Impacto de la capacitación del personal de servicio en la calidad de la atención a clientes**

*Por*

**Laura Adriana Sánchez Villanueva**

**Arturo García Santillán**

**Rubén Edel Navarro**

### **ESTUDIO DE CASO**

**En las agencias comerciales de Comisión Federal de Electricidad en la Zona de Distribución Veracruz**

## **Planteamiento de la situación actual**

La Comisión Federal de Electricidad es un organismo público descentralizado del gobierno federal constituido por decreto presidencial en 1937, actualmente cuenta con 23 millones de clientes en la República Mexicana y está dividido en 13 divisiones de distribución. Dentro de la división Oriente se encuentra Veracruz, teniendo sus orígenes en la Planta Termoeléctrica Comapan, hoy Zona Los Tuxtlas, en el año de 1884 cuando fuera instalada y operada por su propietario Antonio González; en la actualidad factura un aproximado de 2,150,700 clientes y está formada por nueve zonas de distribución: Teziutlán, Poza Rica, Jalapa, Córdoba, Orizaba, Los Tuxtlas, Coatzacoalcos, Papaloapan y Veracruz. Es en esta última en la que enfocaremos el presente proyecto de investigación.

La zona de distribución Veracruz cuenta con aproximadamente 330,000 usuarios distribuidos en 11 agencias de atención a clientes, mismas que se localizan en las ciudades de Alvarado, Piedras Negras, Cardel, Cempoala, Paso de Ovejas, Soledad de Doblado, Área Rural (que comprende las localidades de Medellín, Tejar, Paso del Toro) y dentro de la zona conurbada Veracruz-Boca del Río, en la cual están las agencias Norte, Alcocer, Veracruz Sur y Boca del Río, un módulo de atención ubicado en el centro de la ciudad (Callejón Clavijero) y dos CFEautos en los que los clientes desde su vehículo realizan únicamente el pago de su recibo.

La CFE con frecuencia realiza encuestas a sus clientes sobre los servicios ofrecidos a través de diversos medios –empresas reconocidas en el ramo como universidades y consultores especializados-,| en estas consultas los usuarios comúnmente califican la continuidad del fluido eléctrico como excelente, asimismo reconocen el esfuerzo de sus trabajadores por el pronto restablecimiento del servicio en zonas de desastre. Sin embargo, la calidad en la atención que se brinda en las agencias comerciales es un área de oportunidad muy grande, ya que la ciudadanía sigue considerando a la Comisión como un monopolio a quien no le interesa la atención brindada ya que al no haber competencia, de cualquier forma el cliente seguirá cautivo.

A pesar de que actualmente se cuenta con la certificación en la Norma ISO-9001:2000 y que se está trabajando en la iniciativa del gobierno federal de Certificación en Competencia Laboral “CONOCER” (*CONSEJO NACIONAL DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES*) contando la mayoría de nuestros oficinistas comerciales (cajeros) con dicha certificación –además de que se han impartido diversos cursos enfocados hacia la Calidad Total, Trabajo en Equipo y Motivación, impartidos por la empresa de Transformación Trascendente S.C.–, ésta no se ha visto reflejada y se desea el avance en lo que respecta a la calidad en la atención.

Se ha creado también la Universidad Tecnológica de CFE (UTECH) a través de la cual se imparten licenciaturas en Administración e Ingeniería, así como una maestría en liderazgo y un diplomado en administración, incorporadas a la Universidad del Valle de México y al Tecnológico de Monterrey, todo esto orientado al desarrollo personal y profesional de sus colaboradores. De igual manera se está trabajando con un modelo de Empresa Inteligente creado por Aníbal Basurto Amparano, Consultor Asociado del Tecnológico de Monterrey, mediante el cual se rescatan los valores de la persona formándolos como colaboradores y asociados de la empresa y no simplemente como empleados de ella.

No obstante, en encuestas realizadas en el ámbito nacional, divisional y de zona, una a través de Consulta Mitofsky –que en octubre de 2005 realizó un estudio en la División Oriente calificando la Atención del Personal en Oficinas con un promedio general de 7.6– y otras por parte de la Universidad Veracruzana –que en noviembre de 2005 calificó la Atención a Clientes con 7.5 y en diciembre de 2006 aplicó un promedio fue de 7.8– podemos confirmar que aún no se cuenta con un buen resultado, situación que sigue preocupando y es objeto de estudio constante en la búsqueda de la calidad y excelencia en todos los servicios que se proporcionan, principalmente en la Atención al Cliente.

**Resultados de las encuestas realizadas por la Universidad Veracruzana:** En general, en una escala de 0 a 10, donde cero es muy malo y diez es excelente, ¿cómo calificaría usted el servicio que recibe de la Comisión Federal de Electricidad?

Veracruz 2005	Evaluación						Calificación n promedio	
	Tipo de usuario	10	9	8	7	6		5-0
	Domésticos	6.1	20.8	39.7	20.3	8.4	4.7	<b>7.8</b>
	Comerciales	3.7	18.3	31.2	22.9	11.0	12.9	<b>7.3</b>
	Industriales	3.2	19.4	51.6	16.1	6.5	3.2	<b>7.8</b>

<b>Veracruz 2006</b>		<b>Evaluación</b>						
<b>Tipo de usuario</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>5-0</b>	<b>Calificación promedio</b>	
Domésticos	6.1	18.1	38.8	20.9	7.2	8.9	<b>7.6</b>	
Comerciales	10.4	21.7	31.3	22.6	9.4	5.6	<b>7.3</b>	
Industriales	11.1	30.6	36.1	19.4	0.0	2.8	<b>8.2</b>	

En los últimos años se ha puesto especial énfasis en este rubro y se ha generado la idea de que los clientes de una organización o empresa no deben percibirse sólo como clientes, ya que son parte fundamental para el logro de los resultados.

La competencia en muchos ámbitos del comercio está basada en la atención que se brinda, ya sea un restaurante, un supermercado, una tienda de ropa, etcétera; en las instituciones bancarias no sólo es el precio sino la calidad en la atención lo que hace la diferencia, siendo la capacitación para el personal que atiende directamente al cliente parte fundamental de los resultados que como organización o empresa se desea tener. Por tanto, la calidad en Atención al Cliente es, en definitiva, la satisfacción de los clientes, pero ésta pasa irremediamente por la satisfacción de las personas que los atienden.

Desde las leyes del Código de Hammurabi se hacía referencia a la petición para que los artesanos enseñaran sus artes y oficios a los jóvenes iniciando así la capacitación y desarrollo. La Revolución Industrial, producida en Europa a fines del siglo XVIII, provocó grandes modificaciones en el ámbito comercial y en las estructuras sociales, en sus características esenciales, el cambio de la capacitación y la energía humanas por la máquina provocaron profundas consecuencias en la administración, alterando el método de capacitación existente: el personal con poca experiencia podía operar las máquinas, por lo que los gremios empezaron a decaer.

En México el desarrollo de la industria creó grandes fábricas en regiones donde se concretaba la actividad económica –mayormente en el norte de la república, lo que dio las bases de un proceso natural de agrupación de los trabajadores; asimismo la división del trabajo entre unas ramas de la producción y otras pone en contacto a los diferentes oficios.

En nuestro país se tienen antecedentes de una estructura aplicada a la capacitación. Las grandes y muy grandes empresas dieron mayor importancia a la capacitación del personal, aunque de manera individual analizaron y diseñaron sus propios subsistemas de capacitación.

Así, tenemos que la importancia de la capacitación radica en:

- **Ayuda a la organización.** Mayor rentabilidad y actitudes hacia la orientación de los objetivos organizacionales.
- **Ayuda al individuo.** Mediante la capacitación y desarrollo se interiorizan y ponen en práctica las variables de motivación, realización, crecimiento y progreso.
- **Ayuda a las relaciones humanas en el grupo de trabajo.** Mejorando la comunicación entre grupos e individuos.

Y existen diferentes tipos de capacitación, tales como:

- **Capacitación para el trabajo.** De preingreso, inducción y promocional.
- **Capacitación en el trabajo.** Adiestramiento, específica y humana.
- **Desarrollo.** Educación formal para adultos, integración de la personalidad, y actividades recreativas y culturales.

En resumen, la capacitación es la inversión que hace una empresa en su personal, dicha inversión paga dividendos al patrón, a la organización y a los trabajadores.

Los métodos y las técnicas de capacitación son numerosos y cambian constantemente, tales cambios se originan de las necesidades y los objetivos de cada empresa o comercio. Algunos métodos son experimentales y están en etapas de desarrollo, otros son adoptados porque son la novedad actual entre los consultores.

Dentro de una organización, la gama de métodos y programas es amplia y varía de cursos y programas, hasta complicados seminarios y planes de desarrollo.

No debemos pasar por alto que el éxito de cualquier programa de capacitación en Atención al Cliente dependerá de la planificación y seguimiento, así como del apoyo de otras áreas de la empresa.

Juran define al cliente como la fuente principal de información que permite a la empresa corregir o mejorar el producto que entrega, a fin de satisfacer sus necesidades y expectativas.

Con respecto al cliente debemos tomar en cuenta que:

- Es la persona más importante para cualquier organización.
- Un cliente no depende de usted, es usted quien depende del cliente.
- Un cliente no interrumpe su trabajo, es la finalidad del mismo.
- No le está haciendo ningún favor al servirle, esa es su obligación.
- Es un ser humano lleno de necesidades y deseos, su labor es satisfacerlos.
- Merece el trato más amable y cortés.
- Representa el fluido vital de la organización, sin él la organización no tendría razón de ser.

Asimismo, Joan Elías en su obra denominada *Organización Atenta*, así como Andrew Brown, nos ayudan a definir el significado de Atención a Clientes a partir de lo que no es:

- No es algo efímero.
- No es una campaña que se desarrolle durante seis meses y después se suspenda sin más.
- No equivale a “ensayar la sonrisa” ni a aplicar la “encantadora ética académica”.
- No consiste en adornar todo el establecimiento con carteles que digan: “el cliente es el rey”.
- No es algo destinado en exclusiva al personal de primera línea.
- No es algo que arroje resultados inmediatos.
- No se relaciona con la afirmación según la cual “el cliente siempre tiene la razón”.

En Comisión Federal de Electricidad, a pesar de ser una empresa certificada en ISO 9001-2002 y contar con la certificación en competencia laboral en el rubro de cajeros, se cuenta con una base sindical (Sindicato Único de Trabajadores Electricistas de la República Mexicana –SUTERM–) muy sólida y las plazas de más alto nivel escalafonario se vienen dando no a las personas con mayor capacidad, sino al personal que cuenta con más antigüedad; aunado a ello, el nivel de escolaridad de la base sindical de CFE es muy bajo ya que en muchos de los casos los trabajadores sólo cuentan con secundaria terminada o bachillerato truncado, con lo anterior deducimos que el Sindicato interfiere en esta actividad detonando en la mala atención a clientes.

Aunado a ello además, a pesar de haber programas anuales de capacitación los cuales se llevan a cabo periódicamente, el sistema de impartirlos ha quedado obsoleto ya que se sigue utilizando el mismo manual sin realizar actualizaciones ni talleres con problemas reales y soluciones prácticas en donde el desarrollo se haría más participativo y enriquecedor para los miembros del grupo.

Los cursos de capacitación proporcionados al personal están basados en Fundamentos de la Ley del Servicio Público de Energía Eléctrica, Contratación, Tarifas, Facturación, Cobranza y Medios de Cobranza, Atención de Inconformidades, Computación Básica, y sistemas electrónicos tales como el Sistema Comercial “SiCom”, Sistema de Control de Solicitudes de Servicio “SiCoSS” y Sistema de Notificaciones de Ajuste “SiNot” (anexo 2).

**Identificación de las variables y su relación con la teoría Capacitación.** Las teorías que han influido en las corrientes de capacitación son:

- Neoclásica: logra la eficiencia a través del entrenamiento.
- Conductista: proporciona a los directivos, gerentes y supervisores, técnicas para dirigir y motivar a los subordinados.
- Sistemática: busca que los miembros de la organización se interioricen y cumplan voluntariamente sus compromisos.
- Clásica: incrementa los resultados a través de planeación.
- Humanista: organizar esfuerzos e integrarlos en grupos de trabajo.
- Estructuralista: seleccionar los problemas que obstaculizan el desarrollo de los subsistemas de la organización que impiden lograr los objetivos.

Sin embargo lo que se ha podido percibir por los comentarios y peticiones del personal, es que hoy en día se requiere un sistema de talleres que desarrolle problemas presentados en el contexto de su trabajo y dé soluciones prácticas y reales a cada uno de ellos.

**Atención a Clientes.** A partir de los años 80 las organizaciones se han preocupado por este tema y se considera que para dar una buena Atención al Cliente la persona que desarrolla esta actividad debe tener una buena presencia, un buen sentido de la responsabilidad, ser cortés, conocer y dominar el tema a tratar, involucrar la “psicología” y “administración” con su actividad, además de conocer las diferentes teorías y tesis como la del “Entorno Innovador” y la Teoría de los Recursos de Edith Penrose.

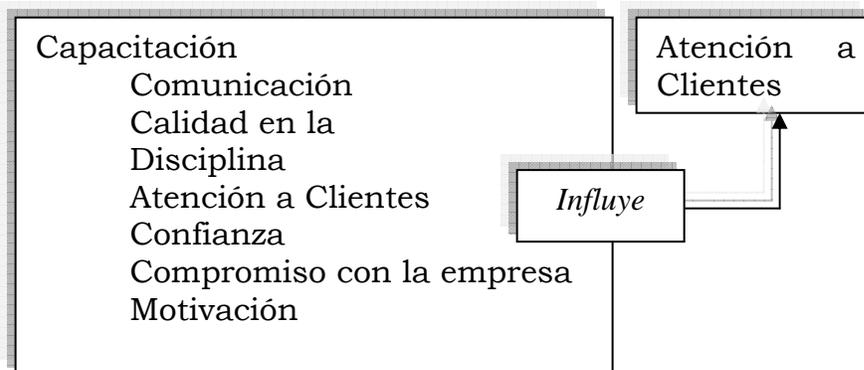
### **Interrogante del estudio**

¿Cómo impacta la capacitación del personal de servicio en la calidad de la Atención a Clientes en las agencias comerciales de Comisión Federal de Electricidad en la Zona de Distribución Veracruz?

### Objetivo de la investigación

Determinar cómo ha impactado la capacitación que se le da al personal de Atención al Cliente en la zona conurbada Veracruz-Boca del Río e identificar las áreas de oportunidad para desarrollar programas específicos que permitan un mejor resultado y, por ende, una mejor perspectiva de los clientes.

### Modelo de estudio



### Justificación

La presente investigación se basa en la calificación que los clientes de la Comisión Federal de Electricidad, Zona de Distribución Veracruz, dan a la calidad en la Atención al Cliente (siendo menor de ocho), por lo que se considera ésta un área de oportunidad muy grande, derivada de la importancia que para los líderes de la empresa –ahora denominada de Clase Mundial- representa la satisfacción total del cliente.

Se pretende encontrar la raíz del problema con el fin de proponer acciones que lleven al logro de los resultados deseados, enfocando la capacitación de una manera apropiada para un mejor desarrollo profesional de los colaboradores.

Con lo anterior contribuiríamos al logro de los resultados requeridos por la empresa y colaboraríamos en el desarrollo de los colaboradores.

### Delimitación del estudio

Para esta investigación sólo se consideran las cuatro agencias ubicadas en la zona conurbada Veracruz-Boca del Río, las cuales cuentan con tres mesas de atención a clientes en las agencias Norte, Alcocer y Boca del Río, y con cuatro mesas de atención en la agencia Veracruz Sur, por lo que nuestra población será de 13 oficinistas comerciales de Atención a Clientes.

### **Fundamentación:**

La capacitación ha sido siempre parte fundamental para el desarrollo de los empleados –hoy en día mejor llamados colaboradores o asociados de la empresa-, ya que esto contribuye al logro de objetivos y metas de cualquier organización, toda vez que al estar bien capacitados se puede proporcionar una mejor Atención al Cliente pudiendo satisfacer las necesidades no sólo del servicio que se proporciona sino de la manera de atenderlo.

A partir de la década de 1980, varias empresas dedicadas a la manufactura y comercio, así como instituciones bancarias, empiezan a realizar encuestas a sus clientes a través de organismos dedicados a ello o de llamadas telefónicas, las cuales tienen por objetivo detectar las necesidades de su público constituyendo éstas sus áreas de oportunidad para estar un paso adelante de la competencia en lo que respecta a productos y servicios, esto a partir de preguntarle al cliente cuál es su opinión acerca de sus productos y servicios y qué es lo que espera de ellos.

Con lo que respecta a calidad en la atención o el servicio podemos definir que es el plus que toda organización debe brindar a sus clientes, siendo ésta la diferencia del éxito o del fracaso ya que cada día la competencia es mayor.

### **Capacitación y atención al cliente**

Para este estudio se consideran dos factores importantes: la **capacitación** y la **calidad en la atención al cliente**, considerando que la primera es fundamental para el desarrollo de nuestras actividades, cualquiera que estas sean, y la segunda es factor importante en las empresas de éxito, no sólo por el producto que nos ofrece sino por la calidad en la atención a sus clientes redituando grandes ventas y, por ende, dividendos. En muchas ocasiones preferimos pagar un poco más si el trato y la atención que nos brindan es mejor, somos fieles a sus productos y servicios; situación que en las últimas décadas han venido manejando las grandes empresas.

### **Marco legal**

En nuestro país la capacitación está consignada en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos dentro del Artículo 123 y en la Ley Federal del Trabajo Título Cuarto, Capítulo III Bis: De la Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores en donde se establece la obligación de los patrones para proporcionar la capacitación, así como la obligación para los trabajadores de asistir a ella, constituyendo una de las legislaciones más avanzadas del mundo.

### **Marco teórico**

Jon Carlzon en su libro y teoría *Momentos de la verdad* nos habla sobre la calidad en la Atención al Cliente.

Parasuran nos presenta su Modelo de Brechas mediante el cual nos indica cómo podemos medir la calidad en Atención a Clientes.

En el mundo empresarial de hoy en día, la empresa que hace Gestión de Conocimientos o, mejor aún, Organización en Aprendizaje (Learning Organization) –es decir, la organización que facilita el aprendizaje de todos sus integrantes y donde este aprendizaje se traduce en un proceso de transformaciones continuas, las dimensiones teoría y práctica, la concepción y el procedimiento, son inseparables.

La ideación-interpretación-propuestas-acción es un proceso, y sin pensamiento sistémico y sin actividades de integración de las disciplinas sociales y técnicas, y de un trabajo coordinado, no fortuito, de la práctica y la teoría, no es posible ni concebir ni desarrollar, ni las Nuevas Formas de Organización (NFO) con cambios profundos a nivel global de toda la organización, ni las Nuevas Formas de Organización del Trabajo (NFOT) referidas más a elementos técnicos del proceso de trabajo, al menos como se presentan hasta hoy dependiendo unas de otras.

### **Orígenes y tendencias de la calidad total**

Es intrínseco al hombre el deseo de superación, lo cual ha sido el elemento clave para el avance tecnológico y cultural de la humanidad. En este proceso destaca también el propósito de hacer las cosas bien.

Por su parte los fenicios diseñaron algunos métodos un poco más “sofisticados” cuya finalidad era eliminar de una vez por todas las posibilidades de que alguien repitiera un error, para ello se cortaba la mano del individuo que lo cometía. A medida que en la Edad Media surgieron los gremios, las normas de calidad se hicieron explícitas. Esto pretendía, por un lado, garantizar la conformidad de los bienes que se entregaban al cliente, y, por el otro, mantener en algunos grupos de artesanos la exclusividad de elaborar ciertos productos.

En el pasado se observa una clara relación del hombre con el resultado de su trabajo. Por el contrario, la mecanización, la producción en serie y la especialización de los procesos productivos han separado al hombre del producto de su esfuerzo, e incluso se llega a alcanzar el extremo de que éste ya no logra distinguir el valor que agrega y con alguna frecuencia también ignora lo que produce la empresa donde presta sus servicios.

Desde la perspectiva que vincula al hombre con su obra, Calidad Total no sólo reconoce la dignidad y el potencial intelectual del ser humano, incorporándolo al autocontrol activo de la calidad de lo que hace, sino que adicionalmente a través de este involucramiento lo pone en contacto estrecho con la naturaleza e importancia de su labor.

El concepto de Calidad se ha desarrollado de manera paralela a diferentes enfoques gerenciales. De ahí que se pueda concluir que la implantación de Calidad Total demanda forzosamente un estilo gerencial participativo que tenga al trabajo en equipo como uno de sus principales valores.

En 1945 Feigebaum publica su artículo “La calidad como gestión”, donde describe la aplicación del concepto de Calidad en diferentes áreas de la General Electric, lo que resulta el antecedente de su libro *Total Quality Control*. En 1950 Edward Deming, discípulo de Shewhart, quien había participado dos años antes en un estudio sobre Japón encargado por el gobierno estadounidense, dicta su primera conferencia a industriales de ese país, destacando la aplicación de métodos estadísticos en el control de la calidad.

En 1961 Philip Crosby lanza el concepto de Cero Defectos, enfatizando la participación del recurso humano, dado que se considera que las fallas vienen de errores del ser humano. Sin embargo, en Estados Unidos la importancia de la calidad como un elemento clave de la competitividad no logra captarse por completo sino hasta finales de los años setenta, cuando empieza a ser manifiesta la exitosa presencia japonesa en el mercado norteamericano.

El concepto de Calidad ha evolucionado a lo largo de la historia, de una etapa en la que no existía como una tarea sistemática, a otra en la que el aseguramiento de calidad se inicia desde el diseño del producto y su respectivo proceso, lo cual ha calificado Ishikawa como el surgimiento de una nueva generación en las actividades de control de calidad.

En México, en décadas pasadas, las fronteras cerradas y los mercados cautivos no fueron estímulo para ofrecer productos y servicios con una calidad no sólo aceptable en cuanto al cumplimiento de ciertas especificaciones, sino también a que éstos observaran un comportamiento constante a través del tiempo.

En contraste la apertura que actualmente vive la economía de nuestro país ha significado, para casi todas las ramas industriales y algunas del sector servicio, la necesidad de renovar y redefinir el concepto de Calidad, ya no sólo para estar en posibilidades de competir, sino para algo más elemental: sobrevivir.

Esto ha implicado entender que el concepto de Calidad va más allá que el simple cumplimiento de ciertas especificaciones, pues esto no asegura que el cliente esté satisfecho: un producto o un servicio será de calidad cuando logre satisfacer las necesidades, expectativas y requerimientos del consumidor; por ende, será él quien establezca los parámetros a alcanzar. A su vez, el dinamismo implícito en este punto de referencia significa que la calidad no debe concebirse como un estatus sino como un proceso de mejora continua.

Calidad Total se ha convertido en uno de esos conceptos que pueden significar todo o nada. Cuando se tiene contacto con organizaciones interesadas en incorporarla, éstas tienen conceptualizaciones diferentes, lo que ha representado un problema.

**La calidad total como estrategia de competitividad para las empresas mexicanas:** El concepto Calidad ha evolucionado a través de cuatro eras: la de **inspección** (siglo XIX) que se caracterizó por la detección y solución

de los problemas por la falta de uniformidad del producto; la del **control estadístico del proceso** (década de 1930), enfocada al control de los procesos y la aparición de métodos estadísticos para el mismo fin y para la reducción de los niveles de inspección; la del **aseguramiento de la calidad** (década de 1950), que es cuando surge la necesidad de involucrar a todos los departamentos de la organización en diseño, planeación y ejecución de políticas de calidad; y la de **administración estratégica por Calidad Total** (década de 1990), donde se hace hincapié en el mercado y en las necesidades del consumidor, reconociendo el efecto estratégico de la calidad en el proceso de competitividad.

El concepto de Administración por Calidad Total (TQM por sus siglas en inglés) se ha convertido en el pilar fundamental de las empresas para enfrentar el reto del cambio de paradigma en la forma de hacer negocios.

Todo este proceso de constantes cambios empezó a tomar importancia al término de la Segunda Guerra Mundial y, en forma curiosa, son los países más directamente involucrados en ese conflicto quienes hoy entablan una férrea lucha por dominar los mercados mundiales, además de que han generado el conocimiento más importante del que se dispone para la administración y operación de organizaciones altamente competitivas; por un lado Estados Unidos, como el gran triunfador de la guerra, y por el otro, Japón, como el gran perdedor.

Es en Estados Unidos y posteriormente en Japón, por influencia estadounidense, donde se empezó a gestar esta revolución de la calidad que ahora se ha esparcido por todo el planeta. En Estados Unidos los principales autores y precursores de las definiciones modernas de Calidad Total son Philip B. Crosby, Edwards W. Deming, Armand V. Feigenbaum y Joseph M. Juran. En Japón encontramos como principales autores a Kaoru Ishikawa y Shegeru Mizuno.

La Calidad Total no es un concepto completamente original en el campo de la administración de negocios; tiene sus raíces en otros campos como el desarrollo organizacional, las teorías de la motivación y comportamiento humano, la teoría del liderazgo, la administración científica, la cultura corporativa, el involucramiento de los empleados en la toma de decisiones, el trabajo en equipo, la organización matricial y muchos otros. Sin embargo, los principales autores en Calidad Total han tomado algunos de estos conceptos y los han integrado a otros aportados por ellos para crear lo que podríamos llamar la **Teoría de la calidad total**.

### **Conceptos de Calidad basadas en el cliente**

"Calidad es aptitud para el uso", J.M. Juran.

"Calidad Total es liderazgo de la marca en sus resultados al satisfacer los requisitos del cliente haciendo la primera vez bien lo que haya que hacer", Westinghouse.

"Calidad es satisfacer las expectativas del cliente. El proceso de mejora de la calidad es un conjunto de principios, políticas, estructuras de apoyo y prácticas destinadas a mejorar continuamente la eficiencia y la eficacia de nuestro estilo de vida", AT&T.

<b>Deming</b>	<b>Crosby</b>	<b>Feigenbaum</b>	<b>Juran</b>	<b>Ishikawa</b>
Vivió la evolución de la calidad en Japón y de esta experiencia desarrolló sus 14 puntos para que la administración lleve a la empresa a una posición de productividad. Se instituyó el premio Deming en 1983 y desarrolló las siete enfermedades mortales e las organizaciones	Propuso el programa de 14 pasos llamado <i>Cero Defectos</i> . La calidad está basada en cuatro principios.  1. La calidad es cumplir los requisitos. 2. El sistema de calidad es la prevención. 3. El estándar de realización es cero defectos. 4. La medida de la calidad es el precio del incumplimiento.	Introdujo la frase "control de calidad total". Su idea de calidad: es un modo de vida corporativa, un modo de administrar una organización e involucra su puesta en marcha.	La administración de calidad se basa en lo que llama la <i>Trilogía de Juran</i> : planear, controlar y mejorar la calidad.	Fue el primer autor que trató de destacar las diferencias entre los estilos de administración japoneses y los occidentales.  Su hipótesis principal fue la diferencia de características culturales en ambas sociedades. Sus principales ideas se encuentran en su libro <i>Qué es el Control Total de Calidad</i> .

### **Aportaciones de Jan Carlzon**

Es conocido como uno de los especialistas en Calidad más importantes en el área de servicios y es el creador de *Momentos de la verdad*, a partir de éste desarrolló un programa de administración de la calidad para empresas, especialmente de servicios.

Este sistema se trata de momentos que los empleados de una organización tienen con sus clientes: duran aproximadamente 15 segundos y son utilizados para entregar un servicio. La empresa confía en que el empleado logrará causar una buena impresión; toda la empresa se pone en riesgo y depende de las habilidades que éste tenga para con el cliente.

La estrategia de Calidad de Carlzon se trata de documentar todos los pasos que el cliente debe seguir para recibir el servicio; se le llama **“ciclo del servicio”**.

Una persona sin información no es capaz de asumir responsabilidades, una persona con información tal vez no sea de gran ayuda, pero sirve para asumir responsabilidades. No importa que tan grande o importante sea la empresa, todo dependerá de la forma en que el empleado que se encuentra frente al cliente actúe, ya sea libre, con carisma, o todo lo contrario.

### **Teoría de Colas**

En la vida real, en muchas ocasiones, un fenómeno muy común es la formación de colas o líneas de espera. Esto suele ocurrir cuando la demanda real de un servicio es superior a la capacidad que existe para dar dicho servicio. Ejemplos reales de esa situación son los cruces de dos vías de circulación, los semáforos, el peaje de una autopista, los cajeros automáticos, la atención a clientes en un establecimiento comercial, la avería de electrodomésticos u otro tipo de aparatos que deben ser reparados por un técnico. Todavía más frecuentes son las situaciones de espera en el contexto de la informática, las telecomunicaciones y, en general, las nuevas tecnologías. Así, por ejemplo, los procesos enviados a un servidor para ejecución forman colas de espera mientras no son atendidos, la información solicitada a través de Internet a un servidor web puede recibirse con demora debido a congestión en la red o en el servidor propiamente dicho, podemos recibir la señal de líneas ocupadas si la central de la que depende nuestro teléfono móvil está colapsada en ese momento, etcétera.

El origen de la Teoría de Colas está en el esfuerzo de Agner Kraup Erlang (Dinamarca, 1878-1929) en 1909 cuando analizó la congestión del tráfico telefónico con el objetivo de cumplir la demanda incierta de servicios en el sistema telefónico de Copenhague. Sus investigaciones acabaron en una nueva teoría denominada Teoría de Colas o de Líneas de Espera. Esta teoría es ahora una herramienta de valor en negocios debido a que un gran número de problemas pueden caracterizarse como problemas de congestión llegada-salida.

### **Modelo de Formación de Colas**

En los problemas de formación de colas a menudo se habla de clientes como personas que esperan la desocupación de líneas telefónicas, la espera de máquinas que están en reparación, aviones que están por aterrizar y estaciones de servicios, tales como mesas en un restaurante, operarios en un taller de composuras, etcétera. Los problemas de formación de colas a menudo contienen una velocidad variable de llegada de clientes que requieren cierto tipo de servicio, y una velocidad variable de prestación del servicio en la estación en que se lleva a cabo.

Cuando se habla de líneas de espera se refieren a las creadas por clientes o por las estaciones de servicio. Los clientes pueden esperar en la cola simplemente porque los medios existentes son inadecuados para satisfacer la demanda del servicio; en este caso, la cola tiende a ser explosiva, es decir, a ser cada vez más larga a medida que transcurre el tiempo. Las estaciones de servicio pueden estar esperando porque los medios existentes son excesivos en relación con la demanda de los clientes; en este caso las estaciones de servicio podrían permanecer ociosas la mayor parte del tiempo. Los clientes pueden esperar temporalmente porque los clientes que llegaron anteriormente están siendo atendidos. Las estaciones de servicio pueden ser temporales cuando, aunque las instalaciones sean adecuadas a largo plazo, habrá una escasez ocasional de demanda debido a un hecho temporal. Estos dos últimos casos tipifican una situación equilibrada que tiende constantemente hacia el equilibrio, o una situación estable.

En la teoría de la formación de colas, generalmente se llama sistema a un grupo de unidades físicas, integradas de tal modo que pueden operar al unísono con una serie de operaciones organizadas. La teoría de la formación de colas busca una solución al problema de la espera prediciendo primero el comportamiento del sistema. Pero una solución al problema de la espera consiste no sólo en minimizar el tiempo que los clientes pasan en el sistema, sino también en minimizar los costos totales de aquellos que solicitan el servicio y de quienes lo prestan.

La teoría de colas incluye el estudio matemático de las colas o líneas de espera y provee un gran número de modelos matemáticos para describirlas.

### **Diseño y método**

Estudio no experimental, transversal y explicativo en la modalidad correlacional causal.

#### **Población de estudio**

Las 4 agencias ubicadas en la Zona Conurbada Veracruz – Boca del Río, de la Zona de Distribución Veracruz, las cuales se encuentran ubicadas de la siguiente manera:

Agencia Boca del Río, localizada en la Av. de los Presidentes esquina con Independencia de la ciudad de Boca del Río, cuenta con 47,000 usuarios activos y son atendidos por 3 oficinistas comerciales (cajeros).

Agencia Veracruz Sur, localizada en la Av. Juan Pablo II 1620 casi esquina Av. Urano de la ciudad de Boca del Río, la cual factura 60,000 usuarios mismos que son atendidos por 4 oficinistas comerciales.

Agencia Alcocer, la cual se localiza en la Av. Cuauhtémoc 4330 esquina con Alcocer de la ciudad de Veracruz, facturando 58,000 usuarios, contando con 3 oficinistas comerciales para su atención.

Agencia Norte, localizada en la calle de Raz y Guzmán 22 mejor conocida como el Polvorín por estar ubicados junto a las instalaciones de

PEMEX así denominadas, la agencia factura un total de 58,000 usuarios y cuenta con 3 oficinistas comerciales.

### **Descripción de los actores intervinientes**

#### **Agencia Boca del Río:**

<b>Colaborador</b>	<b>Año Ingreso</b>	<b>Escolaridad</b>
Raúl García Romero	1983	Licenciatura (Pasante)
Raúl Adrián Piedra García	1999	Secundaria
Lucia Walter Ruiz.	1986	Primaria

#### **Agencia Veracruz Sur:**

<b>Colaborador</b>	<b>Año Ingreso</b>	<b>Escolaridad</b>
Mayra Gálvez García	1999	Secundaria
Elvira Pérez Ramos	1989	Bachillerato
Martín Alba Marín	1985	Bachillerato
Mariana Arioza Piedra	2005	Licenciatura (cursando)

#### **Agencia Alcocer:**

<b>Colaborador</b>	<b>Año Ingreso</b>	<b>Escolaridad</b>
Rosa Córdoba Barradas	1985	Bachillerato
Miguel Vergara Flores	1980	Secundaria
Wendy May Hernández	1997	Técnico Post-Secundaria

#### **Agencia Veracruz Norte:**

<b>Colaborador</b>	<b>Año Ingreso</b>	<b>Escolaridad</b>
Marisol Sandoval Bartolomé	1996	Secundaria
Silvia Fernández González	1985	Secundaria
Carlos Gutiérrez Esquivel	1977	Primaria

### **Muestra**

#### **Tipo de Muestra**

Considerando que no es una población finita, se aplica un instrumento aleatoriamente a los usuarios que se presenten en cada una de las oficinas referidas anteriormente, y esto desde luego, a los que permitan ser encuestados en las citadas agencias.

#### **Instrumento de recolección de datos**

Cuestionario estructurado que contiene 10 preguntas con opciones de respuesta basadas en una escala Likert que va del 5 (muy bueno) al 1 (muy deficiente).

### **Planteamiento estadístico de las Hipótesis de Trabajo**

**1:** La capacitación: comunicación, disciplina, confianza, compromiso con la empresa y motivación son factores que influyen en la calidad de la atención al cliente

$$H_{01}: X1.. X8 \rho \text{ value} = 0 \quad Y9$$

$$H_{a1}: X1.. X8 \rho \text{ value} \neq 0 \quad Y9$$

$$H_{01}: t_{ab} > t_c$$

$$H_{a1}: t_{ab} < t_c$$

**2:** La comunicación es factor influyente en la calidad de la atención al cliente

Ho<sub>2</sub>: X2.. X3  $\rho$  value = 0 Y9                      Ho<sub>2</sub>:  $t_{ab} > t_c$

Ha<sub>2</sub>: X2.. X3  $\rho$  value  $\neq$  0 Y9                      Ha<sub>2</sub>:  $t_{ab} < t_c$

**3:** La motivación es factor influyente en la calidad de la atención al cliente

Ho<sub>3</sub> X8  $\rho$  value = 0 Y9                      Ho<sub>3</sub>:  $t_{ab} > t_c$

Ha<sub>3</sub> X8  $\rho$  value  $\neq$  0 Y9                      Ho<sub>3</sub>:  $t_{ab} < t_c$

### Estadístico de Prueba

Se utilizará la magnitud de la correlación dada por el coeficiente R, R<sup>2</sup> y R ajustada, así como el valor de  $\rho$  value y la significancia de los valores absolutos del estadístico  $t$  versus los valores críticos

### Región de Rechazo y Aceptación

La hipótesis nula se rechazará únicamente si  $\rho$  es cercano a 0 (cero) y las significancias de los valores de  $t$  absolutos son mayores que los críticos

#### Rechazar:

Si Ho:  $t_{ab} > t_c$

Caso contrario no rechazar

### Análisis de Datos: Constructo 1

Regression Summary for Dependent Variable: VCAC09						
R= .78435087 R <sup>2</sup> = .61520629 Adjusted R <sup>2</sup> = .57184925						
F(8,71)=14.189 p<.00000 Std.Error of estimate: .73544						
	BETA	St. Error of BETA	B	St. error of BETA	t(71)	p-level
Intercpt			0.2276	0.42617	0.5342	0.594
VCAC01	-0.0035	0.1025	-0.0028	0.08051	-0.0350	0.972
VCAC02	0.1362	0.1082	0.1453	0.11551	1.2578	0.212
VCAC03	0.1561	0.1122	0.1780	0.12800	1.3907	0.168
VCAC04	0.0981	0.1143	0.0996	0.11611	0.8584	0.393
VCAC05	0.0941	0.1131	0.0888	0.10684	0.8320	0.408
VCAC06	-0.1064	0.0864	-0.1201	0.09755	-1.2317	0.222
VCAC07	0.0861	0.1139	0.0988	0.13068	0.7562	0.452
VCAC08	0.4361	0.1377	0.4757	0.15028	3.1655	0.002

**Fuente:** elaboración propia

Tomando en orden los resultados que arroja la regresión, R (.7) R<sup>2</sup> (.61) R ajustada (.57), el valor  $\rho$  value cercano a cero y la significancia del estadístico  $t$ , es evidencia suficiente para rechazar la hipótesis nula aceptando en consecuencia la hipótesis alterna. Esto es que los factores de la capacitación tales como comunicación, disciplina, confianza, compromiso con la empresa y motivación tiene una alta relación con la calidad de la atención al cliente.

Constructo 2  
Resultados generales

Regression Summary for Dependent Variable: VCAC09						
R= .61140302 R <sup>2</sup> = .37381365 Adjusted R <sup>2</sup> = .35754907						
F(2,77)=22.983 p<.00000 Std.Error of estimate: .90089						
		St. Err.		St. Err.		
	BETA	of BETA	B	of B	t(77)	p-level
Intercpt			0.8643	0.4087	2.114	0.0376
VCAC02	0.2644	0.1179	0.2820	0.1258	2.241	0.0278
VCAC03	0.4065	0.1179	0.4636	0.1344	3.447	0.0009

**Fuente:** elaboración propia

Tomando en orden los resultados que arroja la regresión, R (.61) R<sup>2</sup> (.37) R ajustada (.35), el valor  $\rho$  value cercano a cero y la significancia del estadístico  $t$ , es evidencia suficiente para rechazar la hipótesis nula, aceptando en consecuencia la hipótesis alterna. Esto es que el factor de comunicación tiene una alta relación con la calidad de la atención al cliente.

Constructo 3  
Resultados Generales

Regression Summary for Dependent Variable: VCAC09						
R= .73061320 R <sup>2</sup> = .53379565 Adjusted R <sup>2</sup> = .52781867						
F(1,78)=89.309 p<.00000 Std.Error of estimate: .77234						
		St. Err.		St. Err.		
	BETA	of BETA	B	of B	t(78)	p-level
Intercpt			0.6313	0.320	1.9687	0.0525
VCAC08	0.730	0.0773	0.7969	0.0843	9.4503	1.4477E-

**Fuente:** elaboración propia

Tomando en orden los resultados que arroja la regresión, R (.73) R<sup>2</sup> (.53) R ajustada (.52), el valor  $\rho$  value cercano a cero y la significancia del estadístico  $t$ , es evidencia suficiente para rechazar la hipótesis nula aceptando en consecuencia la hipótesis alterna. Esto es que el factor de la capacitación como motivación tiene una alta relación con la calidad de la atención al cliente.

## BIBLIOGRAFÍA

- Carloz, J. (1991). *El momento de la Verdad*. Madrid: Díaz de los Santos
- López, A. (2006). "Practicando nuestra cultura de competitividad....." Diplomado en CFE a través de enseñanza virtual.
- Consulta Mitofsky (Productor), y (Director). 2005. *Estudio de verificación de procesos*.
- Universidad Veracruzana (Productor), y (Director). 2005. *Encuesta de opinión a usuarios de CFE Veracruz*.
- Brown, A. (2002). *Gestión de la atención al cliente*: Díaz de los Santos.
- Kerlinger, F. (2005). *Investigación del Comportamiento, Métodos de Investigación en Ciencias Sociales*: Mc Graw Hill.
- Hayes, B. (2006). *Cómo medir la satisfacción del cliente*: Oxford
- Hill, N. (2001). *Cómo medir la satisfacción del cliente*: Panorama

### Sitios Web consultados

- [www.abasurto@campus.her.itesm.mx](mailto:www.abasurto@campus.her.itesm.mx).
- [www.isisonline.com/ttmotiva](http://www.isisonline.com/ttmotiva).
- [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/teocalidad/hrm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/teocalidad/hrm).
- [www.monografias.com/trabajos18/teoria-colas/teoria-colas.shtml](http://www.monografias.com/trabajos18/teoria-colas/teoria-colas.shtml).
- [www.eumed.net/ce/2007a/lmm.htm](http://www.eumed.net/ce/2007a/lmm.htm).

## **CAPITULO II**

### **Impacto de la capacitación en la productividad del capital humano de la empresa Cyrpsa, sucursal Veracruz**

**Por**

**María del Rocío López Guzmán  
Arturo García Santillán  
Rubén Edel Navarro**

## Planteamiento del problema

En México, actualmente la situación real de la capacitación está en proceso de actualizarse, ya que son en su mayoría grandes empresas quienes cuidan esta área al máximo, invirtiendo fuertes sumas de dinero en este rubro, sin embargo, las medianas<sup>1</sup>, pequeñas<sup>2</sup>, y micro empresas<sup>3</sup> aún no logran colocarse en un buen papel con respecto a este tema.

Existen una gran cantidad de empresas que no tienen la más mínima idea de hacia que rumbo va la capacitación en su organización, es más algunos ni lo contemplan dentro de los planes presupuestales. A esto se suma la posición equivocada que adoptan algunos directivos y ejecutivos mencionando que: se sacrifican horas de operación las cuales son irrecuperables, que a veces resulta un gasto innecesario, que la empresa tiene problemas más urgentes que atender, que la capacitación es sólo para subordinados, al respecto Shultz expone que la educación-formación lejos de ser un gasto, es una de las mejores inversiones que una organización puede hacer. (Shultz, 1981 p. 21)

De acuerdo a un artículo publicado en el libro Administración de Recursos Humanos escrito por Bohlander, Senil y Sherman mencionan que: Según el informe permanente sobre la industria de Training Magazine, las empresas de Estados Unidos gastan más de 60 mil millones de dólares al año en brindar más de 1.7 mil millones de horas de capacitación formal. El área de transporte, las comunicaciones y las compañías de servicios públicos son quienes más invierten en capacitación. No obstante, casi 50 millones de personas reciben algún tipo de capacitación formal proporcionada por sus patrones.

Mientras que en los Estados Unidos de Norteamérica se conceden cantidades estratosferitas en capacitación, en México es difícil acercarse a esas cantidades; a pesar de diversos programas que el gobierno ha implementado para fomentar la capacitación en las empresas mexicanas, a través de la Secretaría de Economía y la Secretaría del Trabajo y Previsión social, y de otros organismos, ha sido difícil llegar a la conscientización del beneficio de impartir capacitación en las empresas.

---

<sup>1</sup> Mediana: se considera a la empresa que tiene entre 31 y 100 empleados (Secretaría del Trabajo y Previsión Social)

<sup>2</sup> Pequeña: se considera a la empresa que tiene entre 11 y 30 empleados (SCTP)

<sup>3</sup> Micro: se considera a la empresa que tiene entre 1 y 9 empleados (SCTP)

En el país se han realizado esfuerzos para hacer que la capacitación sea parte de una cultura organizacional<sup>4</sup> enfocada al fomento del desarrollo del factor humano, pero aún no se llega a los resultados esperados, pese a estar considerada como responsabilidad patronal en la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos.

Se dice que México tiene un gran rezago educativo, reflejo de esto es el nivel tan alto de desempleo, contrario a esto el desempleo en realidad no existen, lo que hay es imposibilidad de empleo o sea la incapacidad laboral originada por el nivel de preparación y/o capacitación de las personas que buscan una oportunidad en el mundo laboral.

La forma más efectiva de modificar esta percepción es a través del fomento a la capacitación, ya que la empresa no se mueve sino tiene quien la mueva y en este aspecto, el único que puede hacer que una empresa suba o baje el nivel de competitividad y productividad es su gente, la empresa puede contar con la mejor infraestructura, los mejores sistemas y todos los recursos para operar pero, si no invierte en el factor más importante que es el factor humano es difícil que llegue a los objetivos planeados.

En relación a lo anterior Barney (1997 p. 91) hace una selección detallada de los recursos de una empresa. Capital Financiero, son la totalidad de los recursos económicos destinados por la organización para el desarrollo de sus objetivos. Capital Físico, equipo, materia prima con el que se mueve la empresa, la tecnología, etc., Capital Organizativo, son todos los sistemas, mecanismos, procesos y estructuras con que cuenta la empresa, y por último pero no menos importante el Capital Humano, es la experiencia, habilidades, formación, juicio, conocimiento, inteligencia, competencias, relaciones de los individuos, que forman parte de una empresa, dicho con palabras románticas es la parte intangible y a la vez sensible que hace que una empresa se vuelva un gran imperio o simplemente desaparezca; este es otro factor por el cual las pequeñas, medianas y micro empresa tienden a quedar rezagadas y perder competitividad, por no incorporar planes de crecimiento de su capital humano.

El compromiso de la implementación de sistemas de capacitación deben ser adquirido por todos los niveles de una organización pero principalmente los altos mandos, al respecto menciona la Teoría

---

<sup>4</sup> Es todo lo aprendido en una empresa a través de la socialización, la cual distingue a una empresa de otra: lenguaje, tradiciones, costumbres, símbolos, historia, rituales, colores, etc.(elementos de la cultura organizacional: misión visión y valores)

humanista de la administración<sup>5</sup> – dentro de las escuelas de transición en especial la Escuela de la administración y el liderazgo<sup>6</sup> menciona que: “el administrador debe ser un facilitador que tenga la capacidad de persuadir a la gente y modificar sus conductas de manera positiva” (Pinto, 1997 p. 18), por lo tanto un jefe debe ser un líder que debe tener el compromiso de fomentar el crecimiento de sus colaboradores, de motivar al trabajo en equipo, en el cual el resultado dependerá de que tan comprometido se este para lograr esta efectividad.

La mayoría de las organizaciones que piensan en incrementar su productividad tiene bien claro que la capacitación es el camino más efectivo para alcanzar estos niveles, considerándola una inversión a largo plazo, ésta incrementa las posibilidades de mantener un sitio preferente en el ámbito cada vez más exigente de los negocios.

¿Cómo afectará la capacitación en la productividad del capital humano de la empresa CYRPSA Servicios Comerciales S.A. de C.V. sucursal Veracruz?

### **Variables implicadas y su relación teórica**

la identificación de variables contenidas en el planteamiento del problema son las siguientes:

<b>VARIABLES</b>	<b>TEORÍAS</b>	<b>ESTUDIOS EMPÍRICOS</b>	<b>AUTORES</b>
La capacitación (V.I.)	Modelo de aprendizaje de Kolb		Kolb, Rubin y McIntyre
Capital humano (V.D.)	Teoría del capital humano		Theodore Shultz, Gary Becker y J. Mincer.
Productividad (V. D.)	Teoría humanista	Estudios de Harvard	Elton Mayo
		Estudios de Hawthorne	Elton Mayo
		Estudios de Michigan	Elton Mayo

**Fuente:** Elaboración propia Mayo 2007

<sup>5</sup> Se conformo con los aportes de la escuela de transición de la administración, las cuales defendían algunos principios de la de la teoría clásica pero a su vez rescataban la importancia del conocimiento de las necesidades y características de los seres humanos que conforman una organización.

<sup>6</sup> Escuela Desarrollada en 1920 por Ordwe Tead

### Interrogantes del estudio

¿El nivel de productividad que presenta la empresa CYRPSA Servicios Comerciales S.A. de C.V. sucursal Veracruz, es reflejo en gran medida a la capacitación impartida a su capital humano?

¿La empresa CYRPSA Servicios Comerciales S.A. de C.V. sucursal Veracruz viene cumpliendo lo dispuesto por la autoridad en materia de capacitación?

¿Qué beneficios económicos y laborales obtiene el empleado al ser capacitado?

### Objetivo general

Conocer la situación actual con respecto a capacitación al interior de la empresa Cyrpsa S.A. de C.V. Sucursal Veracruz y, partiendo de los resultados, obtener bases para proponer el diseño de un plan de capacitación que permita coadyuvar en el desarrollo del capital humano de la empresa

### Objetivos específicos

Identificar las posibles repercusiones reflejadas en la productividad como resultado de la capacitación impartida al capital humano de la empresa.

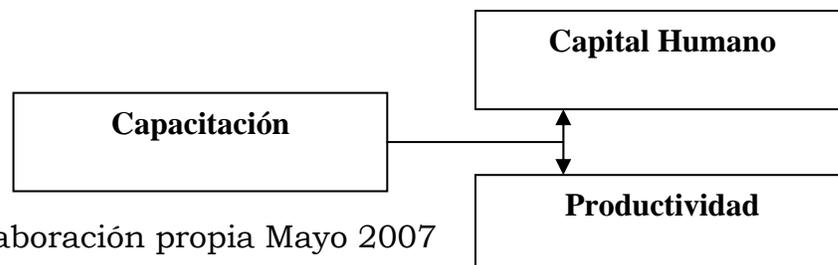
Identificar las disposiciones legales en materia de capacitación seguidas por la empresa CYRPSA Servicios Comerciales S.A. de C.V. sucursal Veracruz

Identificar los beneficios económicos y laborales del personal que recibe capacitación por parte de la empresa CYRPSA Servicios Comerciales S.A. de C.V. sucursal Veracruz

### Construcción del modelo teórico de estudio (Constructos)

¿Qué intenta explicar el modelo de estudio?

Demostrar que la productividad del capital humano está condicionada entre otros factores por el nivel de capacitación que se imparte en la empresa CYRPSA Servicios Comerciales S.A. de C.V. sucursal Veracruz



**Fuente:** Elaboración propia Mayo 2007

## **Hipótesis de investigación (teórica)**

La capacitación recibida por el capital humano Incrementa el nivel de productividad de la empresa

## **Justificación**

En la actualidad la situación de la capacitación en México es preocupante, principalmente en las pequeñas empresas ya que muestran muy poco interés al respecto, de ahí el interés por la presente investigación la cual pretende hacer conscientización de gerentes, supervisores, jefes de área, ejecutivos, etc., de la importancia que tiene la implementación de capacitación en las organizaciones. Ya que, no tan sólo se debe dar capacitación por cumplir con disposiciones legales, por estar de moda, por alguna certificación que se pretenda, o simplemente por dar capacitación y aparentar que se llevan a cabo programas de formación a los empleados, sin tener la certeza de que realmente sea efectiva dicha capacitación y que se vea reflejada en la productividad de la empresa, y por consecuencia en las utilidades de la misma, ya que el resultado de esas utilidades se debe en gran parte a la inversión a largo plazo del presupuesto destinado al rubro de la capacitación en la empresa.

Al principio se menciona que: el incremento de la productividad, las disposiciones legales, y el mejoramiento de la calidad de vida del trabajador son factores que hacen que la capacitación tenga sentido en una organización, de ahí la importancia de ser considerada al momento de la planeación de estrategias organizacionales.

Al planear estrategias organizacionales se busca incrementar la productividad, información e implementación de nuevas tecnologías, estrategias de mercado, que la atención al cliente sea la mejor, incrementar las utilidades, mejorar el nivel de producción sin que se vea dañado el aspecto financiero, etc. De lo anterior surge una pregunta ¿Cómo se llega al éxito de las estrategias organizacionales?, La respuesta suele escucharse muy fácil, ya que la planeación de estrategias organizacionales tienen como fin principal el incrementar utilidades para la empresa, y esto se logra manteniendo cautivos a los clientes y conquistar a quienes por alguna razón aún no lo son, y para conseguirlo se buscan métodos que hagan mantener y crecer el número de clientes; esto se logra a través de inversión: estudios de mercado, estudio de competencia, etc. Conociendo que hace la competencia y lo que desean los clientes, entonces nos interesara saber como implementar lo que la competencia hace y si a la organización le va a funcionar, así como satisfacer las necesidades de los clientes.

Un gran apoyo en la solución a este aspecto es la capacitación. Por medio de la capacitación la organización sabe si puede o no alcanzar las expectativas del cliente y mantenerse a la altura de la competencia, modificando formas de trabajar, conductas internas, etc., que permitan llegar a la satisfacción plena del cliente. Claro también tendrán que intervenir otros factores (económicos, materiales, de información, etc.), pero sin duda la columna vertebral para llegar al éxito de las estrategias planeadas, es la capacitación permanente del cliente interno de la organización.

Esta investigación busca responder algunas interrogantes con respecto al tema de la capacitación con bases teóricas de la administración como son la escuela de la administración científica y la escuela de las relaciones humanas; ya que si se pretende generar un cambio, sobre todo positivo en el personal; el lado más efectivo es la sensibilidad. La reflexión filosófica respecto a la actividad de capacitar es sumamente interesante, ya que la empresa no se mueve sino es con personas, que prestan sus servicios en una organización y cumplen objetivos planeados y funciones, también tienen intereses, necesidades, creencias y valores propios, que la capacitación debe coadyuvar a canalizar sus acciones, dirigiéndolas no sólo a satisfacer necesidades de la empresa, sino también de los individuos dentro y fuera de ella.

El objeto del estudio pretende brindar apoyo en el proceso metodológico de capacitación que permita modificar conductas muy concretas que satisfagan necesidades previamente definidas; el brindar una metodología para llevar a cabo los objetivos específicos del presente proyecto es sumamente comprometedor ya que, aportará una herramienta más de apoyo en la implementación de capacitación en una organización, el fin es que el personal no sólo debe adquirir conocimientos y habilidades, sino aplicarlos, incorporándolos a su comportamiento y mejorar su desempeño.

Dentro de esta tónica se puede considerar que: la manera óptima de trabajar con personas es comprendiendo el comportamiento humano además de contar con conocimientos sobre los diversos sistemas y prácticas disponibles que pueden ayudar a obtener una fuerza de trabajo capacitada y motivada. A la par, no descuidar aspectos económicos, tecnológicos, sociales y legales que coadyuven en el alcance de los objetivos de la empresa. (Bohlander, Snell y Sherman 2001 Pág. 4)

### **Delimitación del estudio**

Como menciona Edel (2004 pág. 25) todo estudio tiene sus límites, Para efecto de este estudio se hace mención de las siguientes limitantes:

### **Límite geográfico**

El límite geográfico para efecto de este estudio contempla la zona de Boca del Río, en el Estado de Veracruz, particularmente la empresa CYRPSA S.A. de C. V.

### **Características de la muestra**

Se refiere a las personas que serán sujeto de estudio, en este caso los empleados que se desempeña en la empresa CYRPSA Servicios Comerciales S.A. de C. V. sucursal Veracruz, abarcando las áreas operativa y administrativa.

### **El sesgo del Sujeto**

Los criterios de exclusión del sujeto de estudio son:

- Nivel académico
- Edad
- Sexo
- Estado Civil
- Antigüedad
- Puesto

### **Método de investigación**

El instrumento que se utilizará para la medición es un cuestionario con escalamiento tipo Likert.

### **Marco contextual**

#### **Antecedentes de la empresa**

La capacidad de las organizaciones para mantenerse actualizadas, a la vanguardia y, con ello generar cambios planificados, será su gran ventaja competitiva en un mundo que se modifica constantemente. No importa el tamaño de la empresa, todas tienen una razón de ser y, para llegar a ello deben enfrentarse a situaciones adversas que lejos de perjudicar las fortalezca.

Un claro ejemplo de constancia y fortaleza es la empresa Cyrpsa SA de CV<sup>7</sup> la cual ha ido creciendo a pesar de las crisis económicas. A medida que se da este crecimiento, se da también la necesidad de implementar nuevos procesos que permitan hacer frente a los cambios que se presentan en empresas que inician como un pequeño negocio y se convierten en grandes empresas.

---

<sup>7</sup> Nombre comercial derivado de su razón social "Creaciones y Representaciones Palma SA de CV"

Su inicio se dio a fines de 1974, como un negocio familiar en donde se comercializaban Cristos y Últimas Cenas de resina, además de carritos de mandado; manteniendo la mentalidad de crear una compañía que en un futuro ofreciera productos a las familias directamente en su domicilio.

En 1977 es cuando se consolida como empresa a la que se le nombró, Creaciones y Representaciones Palma S. A de C. V., teniendo como principal actividad, la comercialización de aparatos electrodomésticos y línea blanca, por medio de la venta de cambaceo<sup>8</sup>. El crecimiento de la empresa ha hecho que cada vez que sea necesario se modifique las formas de trabajar, estrategias de mercado, políticas, etc., para contar con la suficiente fortaleza que le permita continuar en el mercado cada vez más competido.

Actualmente La empresa es dirigida por la familia Palma desde el corporativo, ubicado en la ciudad de México, de este dependen diversas sucursales distribuidas a lo largo de toda la república Mexicana (D.F., Aguascalientes, Campeche, Cuernavaca, Cuautla, Tuxtla Gutiérrez, Guadalajara, León, Irapuato, Mérida, Morelia, Uruapan, Zamora, Oaxaca, Juchitán, Pachuca, Tulancingo, Puebla, Tehuacan, Querétaro, Celaya, Villahermosa, Toluca, Tlaxcala, Veracruz, Córdoba, Minatitlán, Jalapa, Zacatecas, y Lázaro Cárdenas).

Todas las sucursales cuentan con una estructura interna idéntica: administración (caja, sistemas, mesa de control, y almacén); y operación (gerencia general, recursos humanos, ventas, cobro y cobro especial).

A continuación se describe el organigrama de la sucursal.

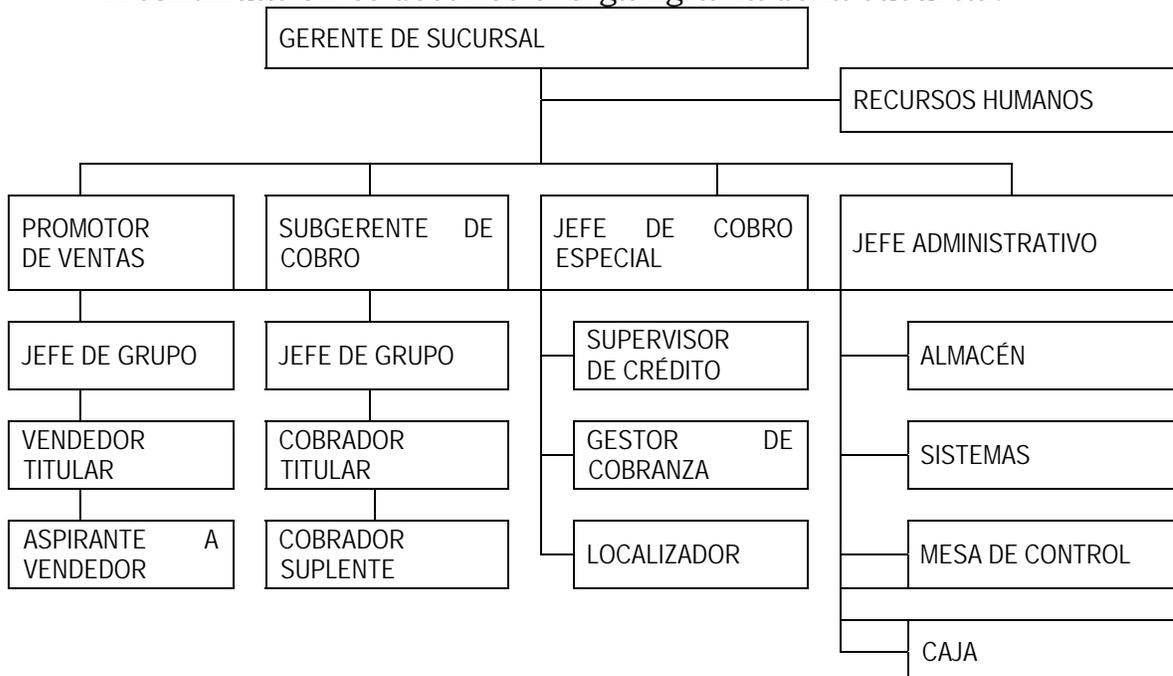


Figura 1: Organigrama de la empresa Cyrpsa, tomado de la propia empresa (2006)

<sup>8</sup> Cambaceo: venta casa por casa

Cabe hacer mención que la empresa cuenta con aproximadamente 900 personas en su plantilla a nivel nacional, distribuidas en diversos departamentos tanto operativo como administrativo, que hacen que esta empresa crezca y mantenga la preferencia de su clientes, y en su interés por continuar con esta aceptación, busca desarrollar estrategias que permitan continuar con los objetivos planeados.

Una de las estrategias es la implementación de capacitación, la cual es importante en todas áreas, pero principalmente en el área operativa, ya que su capacitación no siempre es constante por varias causas; a pesar de ello, se lleva a cabo de manera informal<sup>9</sup>.

Es importante mencionar que a nivel corporativo se cuenta con el departamento de capacitación, pero debido a los altos costos resulta casi imposible mantener un programa general de capacitación que tenga cobertura en todas las sucursales, (prácticamente al año se cubre un 95 % la zona del centro de la Republica Mexicana y un 5 % para el resto de las sucursales); Cada sucursal cuenta con personal que tienen la encomienda de capacitar, pero no se tiene la certeza que ésta, sea eficaz, y que a su vez responda a disposiciones legales requeridas.<sup>10</sup> Un gran porcentaje del personal no ha contado con la capacitación formal previa para desempeñar sus funciones<sup>11</sup>.

En la actualidad la gran mayoría de las pequeñas empresas capacita de manera informal. Se dice que de manera informal, porque la capacitación que se les ofrece a los empleados se da directo en campo, sin una previa inducción y el aprendizaje se da a través de compañeros o del jefe inmediato por medio de la observación, haciendo más largo el proceso de aprendizaje. Siendo prácticos esta forma de capacitar es un primer recurso al no tener un plan de capacitación bien estructurado pero, poco productivo si se piensa mantener al personal a largo plazo ya que; estos al no conocer dónde trabaja, para quien, cuál es su función, etc., resulta desmotivante principalmente, para el personal de nuevo ingreso, aunado a esto se sumaría lo difícil que es establecer relación en un grupo ya formado. El resultado de lo anterior se ve manifestado en dos vertientes:

1. Que los empleados opten por abandonar o renunciar al empleo por sentirse con mucha incertidumbre y fuera de lugar, dando pie a la tan temida rotación de personal.
2. Que los empleados traten de ajustarse a las circunstancias por diversas causas (entre ellas las prestaciones laborales, por necesidad económica, etc.), decidiendo permanecer en la empresa descubriendo

---

<sup>9</sup> La capacitación informal se lleva a cabo muy superficialmente sin ninguna estructura ni seguimiento

<sup>10</sup> Dicho en entrevista realizada al Sr. Julio Ojeda Gerente de Cyrpsa Sucursal Veracruz

<sup>11</sup> Capacitación bajo un esquema sistemático previamente estructurado

muy pausadamente lo positivo de su trabajo, es aquí donde aplica perfectamente la teoría humanista -escuela de las relaciones humanas-<sup>12</sup>, la cual menciona lo siguiente: “cada individuo procura ajustarse a otros individuos y a otros grupos pretendiendo ser comprendido, bien aceptado y participar para atender su interés y aspiraciones más inmediatas.”

Como ya se mencionó anteriormente, la capacitación que se imparte en la empresa Cyrpsa SA de CV corre por cuenta del personal que, no sólo tiene esa actividad como principal función, de hecho ésta ocupa un papel secundario, de ahí que no se le dé el seguimiento necesario al proceso desde su planificación hasta su registro ante la STPS<sup>13</sup>.

Es conveniente mencionar que este personal no ha tenido previa capacitación para fungir como capacitadores, este hecho pone de manifiesto la necesidad de implementar sistemas<sup>14</sup> de capacitación bien estructurados que, como su nombre lo dice siga un proceso, y a su vez tenga cobertura en todas las áreas de la empresa, de ahí la necesidad del presente estudio.

## **Marco conceptual**

**Capacitación:** Proceso mediante el cual se transmite la información necesaria, que motive a generar conocimiento que permita mejorar las oportunidades de trabajo a una persona.

**Capital humano:** Es la inversión a lo largo de la vida laboral de cada uno de los empleados, a través de la innovación fortaleciendo la calidad de su trabajo.

**Productividad:** Es la fuerza de trabajo de una empresa, que da como resultado la producción de un bien o servicio, a través de la inversión de diversos recursos

## **Revisión de fundamentos teóricos**

En este apartado se describe la fundamentación teórica y empírica de las variables que integran el modelo de estudio, las cuales son: capacitación, capital humano y productividad.

---

<sup>12</sup> Surgió en 1930 en Estados Unidos a partir de las conclusiones obtenidas por Elton Mayo y sus colaboradores

<sup>13</sup> Secretaría del Trabajo y Previsión Social

<sup>14</sup> Se definirá como el conjunto de fuerzas, elementos y factores que se encuentran íntimamente relacionados

### **Capacitación y su evidencia empírica:**

Estas investigaciones permiten demostrar que en un marco de “reestructuración desarticulada” o “reestructuración productiva incipiente” (Kosacoff, 1993; Valle, R, 1997), o limitada se verifican cierto déficit en la fuerza de trabajo de la región para asumir los nuevos desafíos, y un esfuerzo creciente, aunque limitado, para avanzar en su solución. Pero también aparece con fuerza que las mayores inversiones están enfocadas en empresas grandes en términos de dotación de personal, con inversión extra.

Las 107 Experiencias exitosas de capacitación de empresas innovadoras en América Latina y el Caribe, y la complementación conjunta de modernización tecnológica y organizacional.

En una breve descripción, acerca de la existencia o no de actividades de capacitación según el tamaño de la empresa se observa que, sobre una base promedio del 45% de empresas brindaron alguna capacitación, no hay actividad en las micro y sólo en 26% de las pymes, mientras que en las grandes la proporción llega al 88% de las firmas. Esta ecuación se mantiene cuando se analiza de manera agregada el número de horas/hombre de capacitación dictadas según el tamaño. Mientras en las pymes el promedio de horas/hombre de capacitación es de 4.13 horas/hombre, en las grandes dicha ecuación llega casi a 40.

Es significativa la relación que se verifica entre las innovaciones centradas en la organización del trabajo y la capacitación. La encuesta analizada a los distintos tipos de innovaciones efectuadas en materia de proceso, sea desde una perspectiva más técnica y/o cambios en la organización del trabajo, tales como células de producción, trabajo en equipo etcétera, la capacitación es una actividad más frecuente y habitual en las empresas que realizaron una modernización de tipo más sistémico o integral, incorporando simultáneamente en innovaciones técnicas y de organización del trabajo o en aquellas que centraron sus esfuerzos exclusivamente en organización del proceso de trabajo.

Complementariamente puede señalarse que los datos de la encuesta muestran también, una estrecha relación entre el nivel de calificación del personal ocupado con los esfuerzos que se realizan en materia de capacitación. Ello confirmaría la hipótesis de segmentación en materia de calificaciones, ya que hay un sector de la fuerza de trabajo que partiendo de buenos niveles de calificación va recibiendo más formación, lo que aumenta sus capacidades tanto en empleabilidad, como en saberes específicos a su ocupación. En el otro extremo se verifica un esfuerzo significativamente menor por parte de las empresas en materia de capacitación de su personal.

La convergencia de la información de los distintos estudios realizados en la región de América Latina y el Caribe permite sugerir que, dado que los esfuerzos de capacitación se localizan en las empresas más grandes e innovadoras, la estrategia de políticas públicas debería dirigirse hacia unidades más pequeñas, cuyo personal tiene menor calificación, al mismo tiempo que carecen de recursos o de planificación estratégica para subsanar dicha carencia.

## Capacitación y su base teórica:

### Teoría del aprendizaje de Kolb

El modelo de aprendizaje de Kolb<sup>15</sup> se basa en cuatro etapas, para ser efectivo, se debe comprometer al educando con experiencias concretas y nuevas (EC)<sup>16</sup>; debe observar y reflexionar estas experiencias desde varios ángulos (OR)<sup>17</sup>; debe crear conceptos abstractos (CA)<sup>18</sup>; la explicación de estas ideas se hace a través de la experiencia activa (EA)

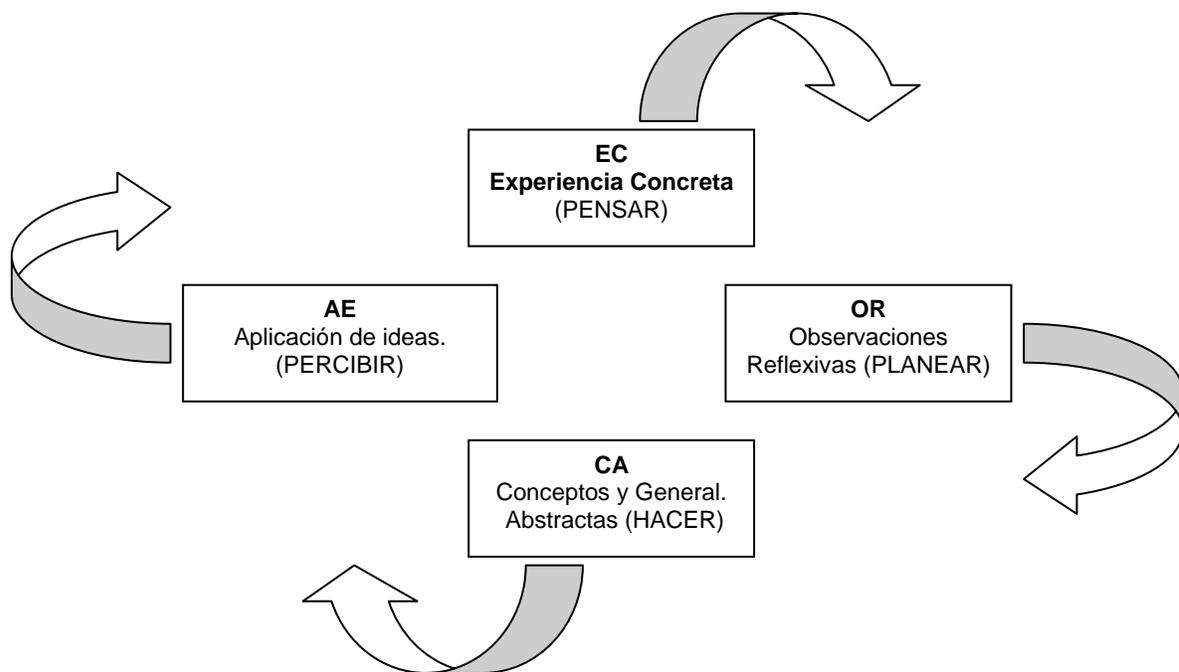


Figura 2: Modelo de aprendizaje vivencial de Kolb, (Tomado de Juch 1975)

<sup>15</sup> Este modelo requiere participación activa con base en un instrumento complementario llamado “inventario de modelos de aprendizaje” desarrollado por Kolb, Rubin y McIntyre

<sup>16</sup> Experiencia concreta

<sup>17</sup> Observaciones reflexivas

<sup>18</sup> Aplicación de ideas, requiere de experimentación activa

Es importante mencionar que no todas las personas desarrollan las cuatro habilidades de la misma forma, ya que las experiencias tanto en el hogar como en la escuela y en el centro de trabajo son muy personales por lo tanto, las habilidades de aprendizaje se desarrollarán de manera diferente. Y el aprendizaje se da por medio de estas etapas según su estilo, ritmo y formas individuales, y se tiene que seleccionar la habilidad a aplicar en cualquier situación.

La mejor contribución de Kolb fue el diseño de un cuestionario autoevaluable, el cual permite que una persona identifique su estilo de aprendizaje y puede visualizar comparándolo con otro en una gráfica tipo papalote. (Juch, 1975 p. 34)

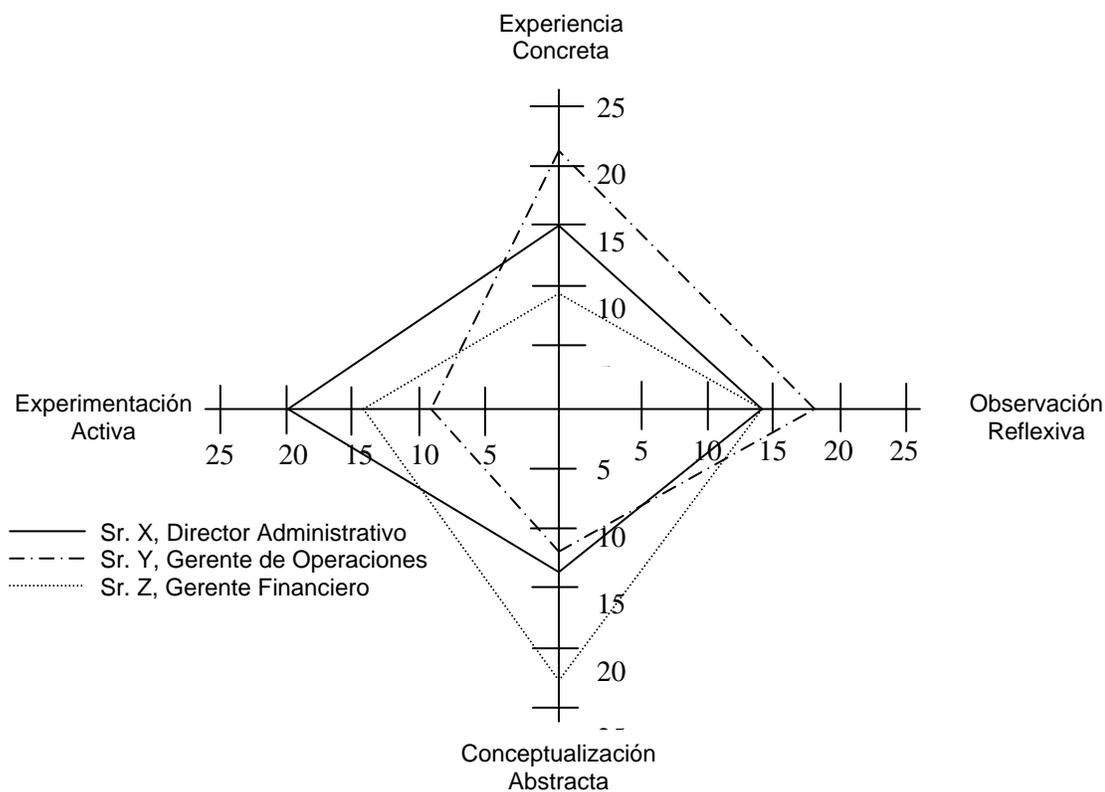


Figura 3: Perfil de algunos estilos de aprendizaje contemporáneos. (Tomado de: Juch 1975)

Modelo de aprendizaje de Kolb: “El estilo de aprendizaje individual no sólo afecta la manera en que un individuo aprende en la situación de aprendizaje, sino la forma en que aprovecha todos los aspectos de la vida, como la toma de decisiones, la resolución de problemas y su estilo de vida en general, y la manera en que uno aprende es determinante en el desarrollo profesional”

De lo anterior se desprende una primera hipótesis de investigación:

**HT 1:** *El aprendizaje generado a través de la **capacitación** impacta de forma positiva el desarrollo del individuo*

### **Capital humano y su base teórica: Teoría del capital humano**

Esta teoría fue desarrollada en 1964 por Theododore Shultz, Gary Becker y J. Mincer. Es definida como “*el conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos*”. La teoría del Capital Humano establece a la educación y a la formación como inversiones que realizan los individuos, con el objeto de ampliar su eficiencia productiva y sus ingresos.

La Teoría considera que el agente económico cuando decide o no, invertir en su educación, está eligiendo los beneficios posteriores si sigue formándose y con ello absolver el costo de inversión o absolver el costo de no haber adquirido esa formación. Como se puede observar la Teoría del Capital Humano considera que el agente económico tiene un comportamiento racional, invierte para sí mismo.

Por otro lado, esta teoría permite distinguir entre formación general y formación específica. La formación general es adquirida en el sistema educativo como alumno y tiene por objeto incrementar la productividad del o los individuos. Esos individuos, por último, incrementarán la productividad media y marginal en la economía. En algunas ocasiones el financiamiento de esa formación la realizan los empleados, ya que los empresarios no tienen la certidumbre de que si lleva a cabo ese gasto de formación, después los trabajadores utilicen los conocimientos adquiridos al servicio de la empresa o la abandonen para hacer valer sus conocimientos en otra organización. Ahora bien, en cuanto a si la formación específica tiene sentido en el caso de una relación de trabajo durable entre el trabajador y el empresario, se presentan dos posibilidades: el empresario puede que financie la inversión o puede que se comparta con el empleado.

La teoría del capital humano plantea la posibilidad de elevar la productividad a través de la inversión en la fuerza de trabajo<sup>19</sup>. Según (Shultz, 1981 p. 20) las ventajas de un sector se reconocen a través de la fuerza de trabajo y estas ventajas poseen un valor económico; de tal modo que entre más capacitado esté el personal en sus labores cotidianas más valor económico tiene para la empresa para la cual trabaja.

---

<sup>19</sup> Desarrollada a mediados del siglo XX, los autores más destacados de la Teoría del Capital Humano son Theododore Shultz, Gary Becker y J. Mincer.

El personal capacitado tendrá un valor económico tanto fuera como dentro de la empresa, pero cuando está laborando se eleva aún más su valor económico, por los conocimientos acumulados a lo largo de vida laboral reforzados por una constante capacitación, por lo tanto, el logro de un crecimiento en la productividad de un sector impone costos que deben ser recuperados a lo largo de la vida productiva de los individuos.

De manera que las empresas que consideran la capacitación como una inversión enfilan su visión hacia la recuperación y utilidad de esa inversión a lo largo de la vida laboral de cada uno de los empleados, fortaleciendo la productividad, asegurando su competitividad, y mejorando el nivel de vida de su personal.

De lo anterior se desprende una segunda hipótesis de investigación:

**HT<sup>2</sup>:** *La inversión que se realiza en el **capital humano** es recuperable a lo largo de la vida laboral del individuo.*

### **Productividad y su base teórica:**

#### **Mayo y sus estudios en Harvard**

La teoría de Elton Mayo afirma que los trabajadores tienden a formar grupos informales con el objeto de llenar un vacío en sus vidas, esto resulta de la necesidad de camaradería y cooperación, esto ya casi dejado en el olvido por las organizaciones industriales. Además la fuerza de motivación de estos grupos era aún más fuerte que la monetaria, disciplina y seguridad en el centro de trabajo. La indicación de Mayo fue: que la gerencia y los subordinados mantuvieran una mejor comunicación y lograr simpatía entre ambos, así como dejando la supervisión a personas con respeto ganado por sus compañeros. Estos supervisores debían adquirir la capacidad de: saber escuchar, entender y provocar cooperación, lo cual estaba muy lejos de ser, lo que ellos conocían como supervisores, y solo restaba obedecer a un patrón. (Siliceo, 1995 p. 19)

#### **Primer estudio (fabrica textil de Filadelfia 1923-1924)**

Lo que se investigaba era la excesiva rotación de personal en un departamento con actividades repetitivas y muy agotadoras, el personal en muy corto tiempo de haberse contratado mostraba aburrimiento y cierta apatía e incluso irritabilidad y, terminaban por renunciar. Los ingenieros en eficiencia ya habían realizado algunos proyectos de incentivos económicos para reavivar el ambiente pero no tubo éxito.

En un principio Mayo pensó que la causa de tal manifestación era la fatiga física, por lo que estableció descansos durante la jornada laboral,

estando en el proceso de programación de los periodos de descanso la gerencia se le ocurrió que los mismos trabajadores fueran quienes decidieran los periodos de descanso, esta idea funcionó, la rotación de personal disminuyó y la productividad aumentó, así como también cambio el estado de ánimo de los trabajadores; Mayo atribuyó esta reacción a la reducción de fatiga pero principalmente al hecho de dejarles decidir sobre su trabajo, según Mayo el desinterés era por la falta de sentido humano del lugar donde realizaban su trabajo, no les agradaba ser tratados como máquinas. Al romperse la monotonía y tener un papel activo en la dirección de su trabajo hubo un importante cambio en la actitud de los empleados, aquellos que anterior a esto mostraban desánimo por su trabajo, ahora eran parte de un grupo coherente, y por si fuera poco, éste mostraba empatía con la gerencia; es aquí donde Mayo iniciaría con lo que después se conocería como la Teoría de las Relaciones Humanas. (op. cit.)

### **Segundo estudio (Talleres Hawthorne de la Western Electric Company)**

Los intentos en esta compañía la iniciaron los ingenieros quienes atribuían que la productividad mejoraría si se mejoraba la iluminación del departamento. Lo que hicieron fue que modificaron la iluminación de algunos salones, observando su nivel de producción, y por otro lado en otro salón “testigo” no se había modificado la iluminación. Los resultados de estos intentos fueron que no importó si la luz era más brillante o más tenue, la producción se aumentó en los salones de observación, tanto en el de la buena iluminación como el de carente de iluminación. Es aquí donde Mayo y los investigadores de Harvard intervienen y desechan que la intensidad de la luz tuviera algo que ver con el aumento de la productividad. Iniciaron un Proceso Experimental muy parecido al de Chicago, esta vez variaron los periodos de descanso y la jornada de trabajo. Sin llegar a la motivación para que no influyera en los resultados, se hizo que los trabajadores cooperaran y se les pidió su consentimiento.

Y otra vez se incrementó la producción aparentemente sin relación con los días y la jornada laboral, entonces ¿Qué era lo que en realidad había hecho que el nivel de productividad subiera? La respuesta la da el aspecto humano, los trabajadores que fueron seleccionados para el experimento se les había otorgado un status ellos se sentían importantes dentro del grupo de trabajo, aunado a esto se les otorgó control de sus actividades, este grupo estaba en condiciones de motivación contrario al resto de la planta. Ante tal circunstancia parece indicar que el tratar como seres humanos a los empleados, dejar que formen grupos y dejar el control de su trabajo en sus manos, daba fundamento a motivos que hacen que drásticamente incremente el nivel de producción.

Para ser más específica esta precisión de relación de estos motivos, los investigadores se fueron directo a las entrevistas del estudio Hawthorne (más de veinte mil) la finalidad era saber qué pasaba por la mente de los trabajadores con relación a su productividad.

Los investigadores observaron que en los otros departamentos mantenían la constante y que el grupo de estudio cambio su actitud

Los gerentes tratando de incrementar la productividad, los trataban como máquinas, siendo que con un trato más humano podría obtener la mejoría de los niveles de productividad

El método de las entrevistas fue bien aceptado por los trabajadores, ya que eran escuchados en un ambiente de camaradería. Esto ayudó a compenetrar a cada uno con el grupo y no aislarse de él. Estos estudios además de observar que el factor humano es determinante en la productividad, también arrojó que los trabajadores tienden a formar grupos informales y mientras la gerencia trataba de separarlos, más fuerte era su cohesión como grupo. (Ídem p. 23)

En este contexto el grupo sujeto de estudio observó dos aspectos relacionados con la productividad;

1) Cuando el grupo colaboraba con el gerente el nivel de productividad aumentaba,

2) Cuando el grupo sentía oposición a la gerencia la productividad disminuía a niveles mínimos.

En ambos aspectos, simplemente era una forma de manifestar que no estaban de acuerdo en la manera de ser tratados. Finalmente estos estudios concluyeron en 1932

### **El tercer estudio (Tres plantas de artículos para la Defensa Nacional 1943)**

El problema que se presentaba era el nivel de ausentismo de una de las plantas, las condiciones laborales eran idénticas y el personal de las tres plantas tenía características similares. Teniendo aún recientes los estudios de Hawthorne, los investigadores hallaron de manera eficaz las causas del porqué, una de las dos plantas mostraba niveles de ausentismo muy bajos; las que no mostraban este problema, observaban un espíritu de equipo, buscando mantener los niveles de asistencia, sólo por mantener una buena imagen del grupo, para evitar con ello ser desacreditados del grupo.

Estás plantas contaban con gente que años atrás se habían preparado para tratar a los trabajadores de manera digna. Los encargados trataban a su personal a través de buenas relaciones humanas, lo cual hacía pensar al trabajador que era valorado el trabajo desempeñado y el ser humano que lo llevaba a cabo. Mayo descubrió otras dos políticas que favorecían la cohesión del grupo. 1) A todos les pagaban por lo que hicieran al día, y estaban concientes que su rendimiento repercutía en el salario del resto del grupo y lejos de revelarse ante esto lo asumían favorablemente. 2) La programación de los descansos los hacían entre ellos. Y con esto no sentían tener excusa para falta.

Por otro lado las causas que las otras plantas mostraran ausentismo cada vez más frecuente no se debía a causas internas sino externas, las cuales eran más atractivas que ir a trabajar. El argumento de Mayo era que la falta de capacidad de los encargados con respecto a relaciones humanas determinaba la desmotivación a no acudir al centro de trabajo del personal a su cargo. (op.cit.)

#### **El cuarto estudio (Planta de aeronaves, California 1944)**

Lo que se observaba en esta planta era el número considerable de cambios de personal, el ausentismo y la expansión de otras plantas. Sin embargo Mayo observó que algunos departamentos estaban siendo afectados. El primero integrado por pocos empleados, el segundo tenía un pocos más de integrantes y existía un grado de influencia sobre el resto del grupo, el tercero observaba un actitud de equipo fomentado por los gerentes, este grupo presentaba record de productividad y asistencia.

Quienes estaban al mando estaban conscientes de que el trabajo en equipo era indispensable si se quería llegar a la meta principal; y para lograrlo trataron de facilitar el trabajo de los empleados, tomaron el papel de mediadores entre los altos mandos y el personal, al mismo tiempo los controlaba y los subordinaban. En opinión de Mayo, éste representaba un grupo Modelo de lo que debe ser la supervisión industrial.

La observación de Mayo fue que, “los empleados que se trataran como máquinas tenían un interés económicos y nada más.” Dinero a cambio de sus servicios, el empleado no tenía voz ni voto en sus actividades y esto sería una forma de vida con ausencia de seguridad, y sin sentido. Mayo observó en las pruebas realizadas que entre los empleados había una percepción confusa de actitud hacia la vida, y la llamó anomia<sup>20</sup>. Esto, dice Mayo, fue parte de las secuelas de la Revolución Industrial. (Op.cit)

---

<sup>20</sup> Sentimiento de desarraigo, desinterés y desorientación por parte del trabajador

## Estudios de Michigan

Estos estudios inician después de la Segunda Guerra Mundial en el Institute for Social Research de la Universidad de Michigan.

“Se caracteriza por sus mejores controles y formas de medición, internándose a la vez de un modo más profundo en el aspecto psicológico del comportamiento humano.” Su enfoque se orienta a la conducta y actitudes de los supervisores y el modo en que estas repercuten en la productividad de la gente a su cargo. La técnica se basa en detectar a los empleados de bajo rendimiento y a los de alto e identificar las sus actitudes y las de sus supervisores. Después de esto se observó que las ideas y estilo del supervisor influyen de manera considerable en la productividad de sus subordinados. En conclusión “la motivación tiene un papel importante pero no es la totalidad del éxito de la productividad”

El caso de la oficina matriz de la Prudential Insurance Company of America, Newark, Nueva Jersey

De los empleados que formaron parte del estudio casi todos eran de Newark y sus antecedentes eran parecidos, se llevaba registro de productividad y con esto se podía saber a ciencia cierta que grupo mantenía alto rendimiento y cual tenía un rendimiento bajo. Los investigadores identificaron a 12 grupos con altos niveles de productividad y 12 con bajo nivel, todos ellos eran semejantes en antecedentes, aptitudes y otros aspectos. Posteriormente estudiaron los factores del ambiente laboral explicaban por qué la desigualdad en los niveles de productividad.

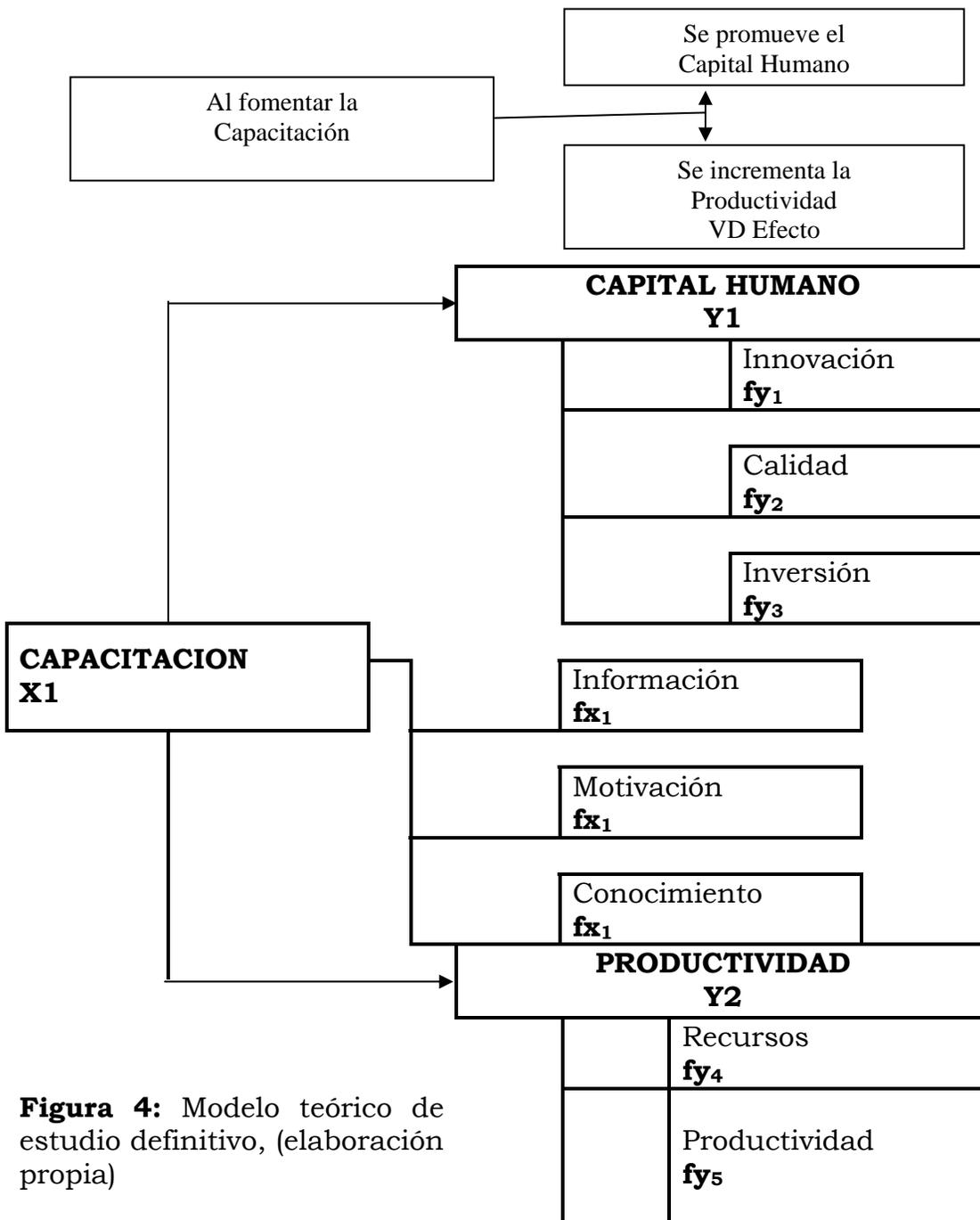
Aunque los estudios de Mayo se inclinaban hacia la formación de grupos informales por parte de los empleados, los investigadores de Michigan se orientaron más hacia el supervisor. Los investigadores elaboraron una entrevista modelo para conocer la forma en que los supervisores resuelve los problemas que se le presentan en el trabajo, al mismo tiempo brindaba fundamento de hechos que permitiera inferir del comportamiento del supervisor para con su gente. Cada supervisor era calificado de acuerdo a cómo habían manejado a su gente, El grupo de investigadores Observó que: los supervisores que se “centraban en el empleado”, posiblemente eran los que tenían a cargo grupos con niveles de productividad alto, de manera contraria los que se “centraban en la producción” probablemente tenían a su cargo los grupos de niveles bajos de productividad.

De lo anterior se desprende una tercer hipótesis de investigación:

**HT<sup>3</sup>:** *La **productividad** se ve fuertemente influenciada por las relaciones humanas que existan entre supervisores y subordinados.*

**Enfoque teórico particular (construcción del marco teórico)**

Con la revisión de las teorías que explican el modelo teórico de estudio preliminar es factible un modelo teórico de estudio definitivo, como muestra la siguiente esquematización:



**Figura 4:** Modelo teórico de estudio definitivo, (elaboración propia)

Dentro del marco teórico se desprendieron las hipótesis de trabajo de las variables: capacitación, capital humano y productividad. Considerando las hipótesis antes mencionadas, se desprendió una cuarta hipótesis de trabajo, la cual relaciona ambas hipótesis.

**HT 4:** *La **capacitación** impartida al **capital humano** influye de manera positiva el nivel de **productividad** de la empresa*

### **Marco legal**

El tema laboral en México es de interés permanente, aunque se orientaba más al aspecto técnico, el problema a solucionar era “como producir” y el factor humano pasaba a segundo término, las condiciones no eran las más adecuadas, no existía un marco legal que regulara las condiciones en las que los trabajadores desempeñaban sus funciones. Ante tales circunstancias surge la necesidad de un marco legal.

Es así como surge la necesidades de incluir en la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos el artículo 123 en la fracción XIII, Apartado A, y en el artículo 153-A, hasta X, del capítulo III-bis, de la Ley Federal del Trabajo, de tal manera que el adiestramiento y la capacitación al personal es de carácter obligatorio para el patrón, y parte de los derecho de los trabajadores.

### **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**

Artículo 123-A fracción XVIII: Las empresas cualesquiera que sean sus actividades, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo.

### **Ley Federal del Trabajo**

Artículo 153-A: Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo, de tal manera que le permita elevar su nivel de vida y productividad conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153-B Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento, se proporcione a estos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones,

escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la secretaria del trabajo y previsión social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

Artículo 153-C Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la SPTS.

Artículo 153-D Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

Artículo 153-E La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153-a, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizara fuera de la jornada de trabajo.

Artículo 153-F La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

- I. actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;
- II. preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
- III. prevenir riesgos de trabajo;
- IV. incrementar la productividad; y,
- V. en general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Artículo 153-G Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos

Artículo 153-H Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

- I. asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;
- II. atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y,
- III. presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

Artículo 153-I En cada empresa se constituirán comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

Artículo 153-J Las autoridades laborales cuidarán que las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

Artículo 153-K La secretaría del trabajo y previsión social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir comités nacionales de capacitación y adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia secretaría.

Estos comités tendrán facultades para:

- I. participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas;
- II. colaborar en la elaboración del catálogo nacional de ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes;
- III. proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes;

IV. formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento;

V. evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas que se trate.

VI. gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto.

Artículo 153-L La secretaría del trabajo y previsión social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los comités nacionales de capacitación y adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento.

Artículo 153-M En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este capítulo. Además, podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión.

Artículo 153-N Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la secretaría del trabajo y previsión social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral.

Artículo 153-O Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

Artículo 153-P El registro de que trata el artículo 153-c se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

- I. comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos;
- II. acreditar satisfactoriamente, a juicio de la secretaría del trabajo y previsión social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento;
- III. no estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del artículo 3o. constitucional.

El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta ley.

En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga.

Artículo 153-Q Los planes y programas de que tratan los artículos 153-n y 153-o, deberán cumplir los siguientes requisitos:

- I. referirse a periodos no mayores de cuatro años;
- II. comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;
- III. precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;
- IV. señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;
- V. especificar el nombre y numero de registro en la secretaría del trabajo y previsión social de las entidades instructoras; y,
- VI. aquellos otros que establezcan los criterios generales de la secretaría del trabajo y previsión social que se publiquen en el diario oficial de la federación.

Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas

Artículo 153-R Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la secretaría del trabajo y previsión social, ésta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados.

Artículo 153-S Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la secretaría del trabajo y previsión social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos de los artículos 153-n y 153-o, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 878 de esta ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

Artículo 153-T Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la comisión mixta de capacitación y adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la secretaría del trabajo y previsión social, por conducto del correspondiente comité nacional o, a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539

Artículo 153-U Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la secretaría del trabajo y previsión social. En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales.

Artículo 153-V La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

Las empresas están obligadas a enviar a la secretaría del trabajo y previsión social para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.

Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento.

Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante examen que practique la comisión mixta de capacitación y adiestramiento respectiva acreditará para cual de ellas es apto.

Artículo 153-W Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el catálogo nacional de ocupaciones o sean similares a los incluidos en él.

Artículo 153-X Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las juntas de conciliación y arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en este capítulo.

## **Secretaría del Trabajo y Previsión Social**

Creada el 31 de Diciembre de 1940, tiene como objetivos principales establecer Programas de Capacitación que coadyuven a las empresas a alcanzar niveles óptimos de productividad y competitividad y a la vez fomentar el desarrollo de habilidades destrezas y actitudes del factor humano, con la visión de que a través de la capacitación puede obtener la certificación de competencia laboral que aprueba las técnicas y conocimiento obtenidos.

En tal perspectiva la Secretaría del Trabajo y Previsión Social a través de la Dirección de Capacitación fomenta, divulga y certifica que las obligaciones legales sean cumplidas por las empresas en el área de capacitación, "Acuerdo por el que se actualizan los criterios generales y los formatos correspondientes para la realización de trámites administrativos en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores", publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de diciembre de 2004, mismo que entró en vigor el 30 de marzo de 2005.

### **Formatos**

El registro de estos trámites debe ser realizado ante la Dirección General de Capacitación y Productividad o las Delegaciones Federales del Trabajo.

"Informe sobre la constitución de la Comisión Mixta de Capacitación".

Formato DC-1 y DC-1 Reverso

"Presentación del plan y programas de capacitación y adiestramiento".

Formato DC-2 y DC-2 Reverso

"Solicitud de registro de sistema general de capacitación y adiestramiento".

Formato DC-2B

"Constancia de habilidades laborales"

Formato DC-3

"Lista de constancia de habilidades laborales"

Formato DC-4 y DC-4 Reverso

"Solicitud de registro de agente capacitador externo capacitador externo"

Formato DC-5 y DC-5 Reverso

### **Marco conceptual:**

Para efecto de este estudio se entenderá por:

Actitud:

A la disposición ante el trabajo, determinada por la presencia de diversas variables internas o externas del individuo

Actualización profesional:

Al proceso de cualquier modalidad de formación continua o permanente que tiene por objeto la adaptación al cambio de actividades productivas

Adiestramiento:

Al aprendizaje técnico impartido a los trabajadores.

Antigüedad:

A el periodo de tiempo que un empleado ha estado trabajando para el empresario

Aprendiz:

A la persona que está aprendiendo un arte u oficio

Aprendizaje:

A la adquisición de conocimiento

**Aprendizaje organizacional:**

A la habilidad organizacional consistente en crear, adquirir y transferir conocimientos, lo que se traduce en un cambio en el comportamiento organizacional. este cambio puede consistir en una modificación de las reglas y procedimientos existentes, una modificación de los objetivos, políticas y normas, o bien una modificación de los principios y valores fundamentales de la organización

**Aptitud:**

A la capacidad potencial suficiente e idónea para realizar algún tipo específico de trabajo

**Aptitud para el Empleo:**

A la correspondencia entre la capacidad de un individuo y el conjunto de requisitos de una determinada profesión

**Bajo Rendimiento:**

Al incumplimiento de metas laborales del trabajador que puede ser sancionado por el empresario, incluso con el despido disciplinario

**Calidad:**

Al conjunto de propiedades de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer unas necesidades

**Calidad de vida laboral:**

Al grado de satisfacción personal y profesional existente en el desempeño del puesto de trabajo y en el ambiente laboral

**Capacidad:**

A la aptitud para desarrollar un trabajo con calidad

**Capacitación y desarrollo:**

Al esfuerzo continuo diseñado para mejorar las capacidades de los empleados y el rendimiento organizacional

**Centro de Trabajo:**

Al lugar donde se desarrollan actividades laborales por parte de los empleados, con una ubicación geográfica única

**Ciclo de Trabajo:**

Al periodo en que se realiza un proceso de producción de un servicio o producto, que se repiten periódicamente

**Clima:**

Al conjunto de características del entorno interno o externo de la organización

**Cohesión:**

A la fuerza que mantiene a los individuos dentro del grupo impidiendo que lo abandonen; sentimiento de constituir un "nosotros"

**Competitividad:**

Al Conjunto de ventajas de una empresa que hace que se mantenga en un nivel favorable con respecto a su competencia

**Competencias:**

A las capacidades de un trabajador para desempeñar las tareas inherentes a un empleo determinado

**Compromiso:**

Al creer en el propio trabajo o rol y su valor dentro de la empresa, se traduce en un refuerzo extra para la compañía aunque no siempre sea en beneficio propio

**Comunicación:**

A la acción de transmitir o recibir información y sentimientos, comprobando la buena recepción por parte del destinatario y facilitando el diálogo para que los mensajes sean completos

**Condiciones de Trabajo:**

Al conjunto de aspectos físicos, legales y sociales que crean el medio ambiente de un puesto y grupo de trabajo

**Cualificación:**

Al término genérico que se utiliza para referirse a la capacitación general de un trabajador, entendiéndose por tal un conjunto de conocimientos, capacidades y competencias que permitan al trabajador no sólo comprender y dominar una situación profesional específica y reproducirla en su entorno y en el conjunto del proceso productivo sino también transferir esa situación profesional a otras situaciones de trabajo dentro o fuera de la propia empresa

**Cultura de Empresa:**

A la serie de creencias y supuestos básicos compartidos por los miembros de una empresa que funcionan a un nivel inconsciente y que definen de manera elemental y la imagen que tiene la empresa de sí misma y de su entorno. Valores, normas y declaraciones sobre lo que es importante para la empresa y cómo debe tratarse a los empleados

**Desarrollo:**

Al aprendizaje que va más allá del trabajo diario y posee un enfoque a largo plazo

**D. N. C.:**

A la Identificación de necesidades de capacitación que presenta una empresa, y puede ser a un departamento, una área o a toda la empresa

**Directivos:**

Al personal que tiene la responsabilidad de dirigir una empresa, a través de la toma de decisiones concretas

**Departamento de Formación:**

Al departamento que forma parte de la empresa que se encarga del diseño, programación, ejecución y/o coordinación de actuaciones formativas

**Departamento de Recursos Humanos:**

Al departamento de personal o área responsable de todas las materias concernientes a las relaciones laborales dentro de las empresas

**Desarrollo Profesional:**

Al proceso formativo destinado a desarrollar y perfeccionar al individuo para su crecimiento laboral

**Ejecutivo:**

A personal que reporta directamente a los directivos de una empresa

**Educación Profesional:**

A la educación, institucionalizada o no, que tiene por objetivo la preparación del hombre para la vida profesional

**Empleado:**

Al titular de un empleo o un puesto de trabajo

**Empleador:**

A la persona, física o jurídica, o comunidad de bienes, que recibe la prestación de servicios de personas consideradas trabajadores

**Empleo:**

Al grupo de puestos de trabajo en los que las tareas más importantes y más significativas son idénticas

**Especialista:**

A la persona que puede ser un ejecutivo, un gerente, un administrativo, etc., que se ocupa comúnmente de sólo una de cinco áreas funcionales de la administración de recursos humanos

**Factor Humano:**

Al grupo de personas que integran una empresa y que hacen que ésta, produzca bienes o servicios

**Formación:**

A la acción de suministrar a una persona, o a varias, la información y entrenamiento precisos para que conozca o aprenda a realizar y a desempeñar un nuevo papel, ejerciendo actividades y funciones nuevas

**Inducción:**

Al esfuerzo inicial de capacitación para los empleados de nuevo ingreso que les informa sobre la empresa, el puesto y el grupo de trabajo

**Motivación:**

A aquello que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano

**Nivel de vida:**

Al mínimo de necesidades de bienes y servicios de una persona o grupo de personas en un momento dado

**Plantilla:**

Al conjunto de trabajadores empleados en una empresa, comúnmente llamada plantilla de personal

**Recursos Humanos:**

Al principal activo de las empresas, la variable más importante para la generación de ventajas competitivas

**Retroalimentación:**

A la información que los empleados brindan para mejorar ambiente laboral y, que sirve en la toma de decisiones

**Sistema:**

Al conjunto de elementos que se interrelacionan para lograr un objetivo

**Trabajo en Equipo:**

A la disposición para participar como miembro totalmente integrado en un equipo

## **Diseño de investigación**

El presente estudio es una investigación no experimental, ya que los fenómenos estudiados son percibidos tal y como se están presentando en la entidad investigada, para posteriormente ser analizados, sin manipular las variables, y transversal, dado que se analizan datos a un momento determinado.

## **Nivel de estudio**

El nivel de estudio de ésta investigación inicia como descriptivo y termina de tipo explicativo, en su modalidad transversal

## **Método**

### **Población de estudio**

Aunque se menciona que la empresa tiene diversas sucursales en toda la república, para este estudio sólo se considerará el personal que se desempeña en la sucursal Veracruz, la cual tiene sus instalaciones en Boca del Río.

### **Descripción de los actores intervinientes**

Los actores intervinientes sujetos a estudio son el personal operativo y administrativo de la empresa CYRPSA Servicios Comerciales S.A. de C.V. sucursal Veracruz., Se considerará tanto el área operativa (gerente, recursos humanos, promotor de ventas, jefe de grupo de ventas, vendedores, subgerentes de cobro, jefe de grupo de cobro, cobradores, jefe de cobro especial, gestores), como administrativa (jefe administrativo, caja, mesa de control, sistemas, almacenista).

En resumen el área operativa se divide en tres apartados: ventas (su función principal es vender los artículos por medio del cambaceo), cobro (su función principal es recuperar la inversión que se realizó al comprar los productos, por medio del cobro a domicilio) y la administración (sistemas, caja, mesa de control, almacén y vigilancia) se encarga de todos los procesos administrativos, sistemas y procedimientos, esta área sirve de apoyo a la operativa para agilizar su trabajo y juntos alcanzar objetivos preestablecidos por la empresa. El área operativa cuenta con 75 empleados: 69 operativos y 6 en el área administrativa.

## Muestra

Del total de la población de 75 personas, la muestra calculada arroja un total de 35 personas a encuestar.

**Cuadro 1:** Personal que conforma la muestra.

PUESTO	PERSONAL POR PUESTO	PORCENTAJE	PERSONAL PARA LA MUESTRA
OPERACION			
Gerente	1	0.0125	1
Rec. Humanos	1	0.0125	1
Promotor	1	0.0125	1
Jefe Ventas	3	0.1125	1
Vendedores	30	11.25	12
Subgerentes	3	0.0125	1
Jefe Cobro N.	4	0.2	1
Cobradores	26	8.45	9
Jefe Cobro E.	1	0.0125	1
Gestor	3	0.0125	1
ADMINISTRACION			
Jefe Admivo	1	0.0125	1
Cajera	1	0.0125	1
Mesa de control	1	0.0125	1
Sistemas	1	0.0125	1
Almacenista	1	0.0125	1
Vigilante	1	0.0125	1
PERSONAL	75	MUESTRA	35

**Fuente:** elaboración propia (2007)

## Descripción de la muestra

La muestra se divide en tres segmentos (ventas, cobro y administración)

**Cuadro 2:** Desglose de la muestra.

	PUESTO	ANTIGUEDAD	ESCOLARIDAD	ESTADO CIVIL	EDAD	SEXO
O P E R A C I O N						
1	Gerente	6 años	Universidad	Casado	47	Más.
V E N T A S						
2	promotor	2 meses	secundaria	Casado	31	Más.
3	Jefe de Ventas	2 meses	Bachillerato	Soltera	39	Fem.
4	Vendedor 1	6 semanas	Bachillerato	Asado	44	Más.
5	Vendedor 2	6 semanas	Bachillerato	Soltero	22	Más.
6	Vendedores 3	4 semanas	Bachillerato	Soltero	37	Fem.
7	Vendedores 4	3 meses	Secundaria	Casado	45	Mas.
8	Vendedores 5	4 meses	Secundaria	Soltero	38	Fem.
9	Vendedores 6	3 meses	Bachillerato	Casado	47	Fem.
10	Vendedores 7	4 meses	Bachillerato	Viudo	43	Fem.
11	Vendedores 8	4 meses	Bachillerato	Soltero	42	Mas.
12	Vendedores 9	6 sem	Secundaria	Unión libre	42	Fem.
13	Vendedores 10	4 meses	Bachillerato	Casado	36	Mas.
14	Vendedores 11	4 meses	Bachillerato	Soltero	33	Fem.
15	Vendedores 12	4 meses	Primaria	Unión libre	54	Fem.
C O B R O N O R M A L Y E S P E C I A L						
16	Jefe Cobro N	2 semanas	Secundaria	Unión libre	30	Mas.
17	Cobrador 1	7 meses	Primaria	Casado	23	Mas.
18	Cobrador 2	6 años	bachillerato	Unión libre	25	Mas.
19	Cobrador 3	5 meses	Primaria	Soltero	20	Mas.
20	Cobrador 4	8 meses	Secundaria	Casado	20	Mas.
21	Cobrador 5	3 meses	Secundaria	Casado	20	Mas.
22	Cobrador 6	5 años	Primaria	Soltero	28	Mas.
23	Cobrador 7	6 meses	Secundaria	Casado	35	Mas.
24	Cobrador 8	5 meses	bachillerato	Casado	24	Mas.
25	Cobrador 9	2 años	Secundaria	Casado	26	Mas.
26	Subgerente	5 años	Bachillerato	Casado	26	Mas.
27	Cobro Esp.	3 meses	Universidad	Casado	38	Mas.
28	Gestor	3 años	Bachillerato	Casado	40	Mas.
A D M I N I S T R A C I O N						
29	Jefe Adtivo	4 años	Universidad	Soltera	30	Fem.
30	Cajera	7 años	Bachillerato	Unión libre	42	Fem.
31	Mesa de Ctrl.	3 años	Bachillerato	Casado	26	Mas.
32	Sistemas	3 años	Bachillerato	Casado	32	Mas.
33	Aux. de Contr.	7 años	Bachillerato	Casado	42	Fem.
34	Almacenista	3 meses	Bachillerato	Unión libre	25	Mas.
35	Vigilante	1 mes	Secundaria	Unión libre	28	Mas.

**Fuente:** Elaboración propia

A continuación se hace un breve análisis del personal que forma parte de la muestra

**Ventas:** En su mayoría son mujeres, en promedio tienen 39 años, el 43 % de la muestra son solteros, el 36 % son casados, el 14 % viven en unión libre y sólo uno de ellos es viudo. El 64 % tienen estudios de bachillerato, el 29 % secundaria, La antigüedad no rebasa las 6 semanas.

**Cobro:** En este departamento el 100 % es personal masculino, su edad oscila entre los 29 años, un 38 % tienen estudios de secundaria y el 23 % tiene bachillerato, el 67 % no pasa de los 8 meses de antigüedad, y contrasta significativamente con quienes tienen 6 y 5 años de antigüedad.

**Administración:** Dentro de este departamento el 71 % son personal femenino y sólo 2 elementos son de sexo masculino, el porcentaje está equilibrado entre quienes son casados y quienes viven en unión libre con un 43 % cada uno, la escolaridad que predomina es el bachillerato con un 71 %. Lo significativo es que en contraste con otras áreas la antigüedad oscila entre 4 y 5 años, sin considerar al vigilante y el almacenista.

### **Instrumento de recolección de datos**

El instrumento de recolección de datos es un cuestionario, el cual contendrá 40 preguntas sobre las variables de capacitación, capital humano y productividad; este instrumento pretende recabar información fiel por parte de los participantes, para lo cual antes de ser contestado se realizará una previa explicación sobre la razón y la importancia de su aplicación; contando con la presencia de una persona de apoyo para despejar dudas.

El cuestionario es diseñado de manera accesible para facilitar las respuestas del mismo así como para evitar pérdida de tiempo, las preguntas son cerradas y formuladas de manera que la respuesta del entrevistado sea seleccionada de acuerdo a su percepción, para lo cual se brindan cinco alternativas. (Ver anexos)

### **Hipótesis de trabajo**

*Las hipótesis de trabajo derivadas del marco teórico son las siguientes:*

**HT 1:** *El aprendizaje generado a través de la **capacitación** impacta de forma positiva el desarrollo del individuo*

**HT 2:** La inversión que se realiza en **capital humano** es recuperable a lo largo de la vida laboral del individuo.

**HT 3:** La **productividad** se ve fuertemente influenciada por las relaciones humanas que existan entre supervisores y subordinados.

### Planteamiento estadístico de la hipótesis de trabajo

Las tres hipótesis de trabajo empíricas se fusionaron para formar la siguiente hipótesis definitiva de trabajo:

**HT 4:** La **capacitación** impartida al **capital humano** influye de manera positiva el nivel de **productividad** de la empresa

$$H_0: R_{X_1} < .5 Y_1$$

$$H_a: R_{X_1} > .5 Y_1$$

$$H_0: R_{X_1} < .5 Y_2$$

$$H_a: R_{X_1} > .5 Y_2$$

### Formato de las Hipótesis

Hipótesis nula	Hipótesis alternativa
<b>H<sub>0</sub>: = 0</b>	<b>H<sub>a</sub>: ≠ 0</b>

### Estadístico de prueba:

La magnitud de los coeficientes de correlación,  $R_1$ ,  $R_2$ ,  $R$  Ajustada, el valor de  $\rho$ -value y la significancia del estadístico  $t$  absoluto y su comparación con los valores de  $t$  crítica

### Región de rechazo o aceptación

$$H_0: t_{ab} > t_c$$

$$H_i: t_{ab} < t_c$$

Rechazar  $H_0$ . Si los valores de  $t$  calculados son mayores que los críticos (tablas), Caso contrario no rechazar.

Además Se rechaza  $H_0$ , si el valor de  $\rho$  value es cercano a 0, los coeficientes de correlación son mayores a .5 ( $R_1$ ,  $R_2$  y  $R$  Ajustada)

### Operacionalización de las variables

Para mejor comprensión de este apartado se realizó la siguiente esquematización:

#### Identificación de variables

<b>VARIABLE</b>	<b>TIPO</b>
Capacitación	Variable Independiente
Capital Humano	Variable Dependiente
Productividad	Variable Dependiente

<b>VARIABLE</b>	<b>DEFINICION CONCEPTUAL</b>
Capacitación	Proceso mediante el cual se transmite la Información necesaria, que motive a generar conocimiento que permita mejorar las oportunidades de trabajo a una persona.
Capital Humano	Es la inversión a lo largo de la vida laboral de cada uno de los empleados, a través de la innovación fortaleciendo la calidad de su trabajo.
Productividad	Es la fuerza de trabajo de una empresa, que da como resultado la producción de un bien o servicio, a través de la inversión de diversos recursos

### Identificación de dimensiones

<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSION</b>
Capacitación	Información
	Motivación
	Conocimiento
Capital Humano	Innovación
	Calidad
	Inversión
Productividad	Recursos
	Producción

### Indicador

<b>DIMENSION</b>	<b>INDICADOR</b>
Información	Recepción de información
	Enseñanza
	Aprendizaje
Motivación	De la empresa
	En el trabajo
	Del jefe
Conocimiento	De la empresa
	De sus funciones
Innovación	En los procesos
Calidad	En el trabajo
Inversión	En la capacitación
Recursos	Materiales
	Económicos
	Humanos
	Organizativos
Producción	Rendimiento

**Procesamiento de la Información y validación del instrumento a través del Alpha de Cronbach.**

Summary for scale: mean=154.794 std.dv.=25.4889 valid n:34					
Cronbach alpha: .940945 standardized alpha: .942672					
Average inter-item corr.: .306842					
	MEAN IF	VAR. IF	STDV. IF	ITM-TOTL	ALPHA IF
	DELETED	DELETED	DELETED	CORREL.	DELETED
VAR_CC01	151.117645	595.397949	24.40077	0.630286	0.938658
VAR_CC02	151.264709	602.723999	24.55043	0.377199	0.940977
VAR_CC03	151.441177	591.364136	24.31797	0.51706	0.939710
VAR_CC04	150.588242	612.359924	24.74590	0.390612	0.940401
VAR_CC05	151.088242	595.080383	24.39426	0.656808	0.938490
VAR_CE06	150.941177	603.467102	24.56556	0.429037	0.940271
VAR_CE07	151.205887	607.339966	24.64426	0.411278	0.940321
VAR_CE08	150.617645	622.647888	24.95291	0.160609	0.941791
VAR_CE09	150.735291	618.900452	24.87771	0.194881	0.941910
VAR_CM10	151.205887	576.398804	24.00830	0.779309	0.937067
VAR_CM11	150.235291	603.415283	24.56451	0.529279	0.939469
VAR_CM12	150.058823	612.408325	24.74688	0.510907	0.939869
VAR_CM13	150.382355	619.765625	24.89509	0.265925	0.941071
VAR_CM14	151.176468	600.674744	24.50866	0.383292	0.941065
VAR_CM15	150.705887	603.678223	24.56986	0.443003	0.940125
VAR_CC16	150.676468	604.042419	24.57727	0.478674	0.939817
VAR_CC17	151.029419	604.322693	24.58297	0.397570	0.940585
VAR_CC18	151.029419	600.852051	24.51228	0.496823	0.939688
VAR_CC19	150.823532	601.027649	24.51586	0.573516	0.939154
VAR_CC20	151.235291	597.23877	24.43846	0.588047	0.938975
VAR_CC21	151.176468	596.968811	24.43294	0.581056	0.939019
VAR_CC22	150.941177	602.055298	24.53681	0.474441	0.939869
VAR_CC23	150.117645	602.750854	24.55098	0.665548	0.938826
VAR_CC24	150.382355	596.942078	24.43239	0.710587	0.938318
VAR_PR25	151.588242	592.771606	24.34690	0.592787	0.938886
VAR_PR26	151.470581	588.837402	24.26597	0.703716	0.937989
VAR_PP27	151.441177	589.481873	24.27924	0.634421	0.938511
VAR_PP28	151.058823	601.114136	24.51762	0.478051	0.939852
VAR_PP29	150.823532	605.910034	24.61524	0.524014	0.939557
VAR_PC30	150.352936	616.757751	24.83460	0.363534	0.940565
VAR_PC31	151.382355	589.647949	24.28266	0.733167	0.937843
VAR_PC32	150.441177	600.305359	24.50112	0.521314	0.939491
VAR_PC33	150.176468	606.439453	24.62599	0.469523	0.939885
VAR_HI34	151.441177	577.599426	24.03329	0.678444	0.938064
VAR_HI35	151.441177	586.540649	24.21860	0.546788	0.939512
VAR_HC36	151.294113	595.325256	24.39928	0.657023	0.938498
VAR_HC37	151	596.294128	24.41913	0.761223	0.938087
VAR_HI38	151.588242	587.41864	24.23672	0.592945	0.938912
VAR_HI39	150.529419	597.307922	24.43988	0.600327	0.938896
VAR_HI40	150.764709	610.356445	24.70539	0.409429	0.940288

**Fuente:** Elaboración propia. Mayo 2007

De la tabla anterior se observa un resultado  $>$  a .90 lo que permite suponer que el conjunto de factores de cada una de las variables constituyen un constructo latente unidimensional, a decir de Hair (1999), citado en García (2005), es aceptable el indicador ya que es  $>$  a .60 lo que es recomendable para medir la fiabilidad y consistencia del instrumento.

## Análisis de datos para los siguiente constructos:

### Constructo 1

$(\mathbf{x}f_1 - \mathbf{y}f_1)$	$\mathbf{x}f_1$	(preguntas de la 1 a la 9)	<b>Información</b>
	$f_1$	(preguntas de la 25 a la 27)	<b>Innovación</b>

### Constructo 2

$(\mathbf{x}f_1 - \mathbf{y}f_4, \mathbf{y}f_5)$	$\mathbf{x}f_1$	(preguntas de la 1 a la 9)	<b>Información</b>
	$\mathbf{y}f_4, \mathbf{y}f_5$	(preguntas de la 34 a la 40)	<b>Recursos y Producción</b>

### Constructo 3

$(\mathbf{x}f_2 - \mathbf{y}f_2)$	$\mathbf{x}f_2$	(preguntas de la 10 a la 15)	<b>Motivación</b>
	$\mathbf{y}f_2$	(preguntas de la 28 a la 30)	<b>Calidad</b>

### Constructo 4

$\mathbf{x}f_2 - \mathbf{y}f_5$	$\mathbf{x}f_2$	(preguntas de la 10 a la 15)	<b>Motivación</b>
	$\mathbf{y}f_5$	(preguntas de la 38 a la 40)	<b>Producción</b>

### Constructo 5

$\mathbf{x}f_3 - \mathbf{y}f_1, \mathbf{y}f_2, \mathbf{y}f_3$	$\mathbf{x}f_3$	(preguntas de la 16 a la 24)	<b>Conocimiento</b>
	$\mathbf{y}f_1, \mathbf{y}f_2, \mathbf{y}f_3$	(preguntas de la 25 a la 33)	<b>Innovación, Calidad, Inversión</b>

### Constructo 6

$\mathbf{x}f_3 - \mathbf{y}f_5$	$\mathbf{x}f_3$	(preguntas de la 16 a la 24)	<b>Conocimiento</b>
	$\mathbf{y}f_5$	(preguntas de la 38 a la 40)	<b>Producción</b>

### Evidencias obtenidas en las pruebas:

Coefficientes de correlación, de determinación y de determinación ajustados

	<b>y<sub>f1</sub></b> Innovación	<b>y<sub>f2</sub></b> Calidad	<b>y<sub>f3</sub></b> Inversión	<b>y<sub>f4</sub></b> Recursos	<b>y<sub>f5</sub></b> Producción
<b>x<sub>f1</sub></b> Información	R= .67246500 <b>R<sup>2</sup>= .45220918</b> Adjusted R <sup>2</sup> =.24678762			R= .77628955 <b>R<sup>2</sup>= .60262546</b> Adjusted R <sup>2</sup> = .45361001	
<b>x<sub>f2</sub></b> Motivación		R= .75323227 <b>R<sup>2</sup>= .56735886</b> Adjusted R <sup>2</sup> = .47121638			R= .62865637 R <sup>2</sup> = .39520883 Adjusted R <sup>2</sup> = .26081080
<b>x<sub>f3</sub></b> Conocimiento	R= .79652487 <b>R<sup>2</sup>= .63445186</b> Adjusted R <sup>2</sup> =.49737131				R= .78577534 <b>R<sup>2</sup>= .61744288</b> Adjusted R <sup>2</sup> =.47398396

Fuente: elaboración propia

Valores **p** obtenidos:

	<b>y<sub>f1</sub></b> Innovación	<b>y<sub>f2</sub></b> Calidad	<b>y<sub>f3</sub></b> Inversión	<b>y<sub>f4</sub></b> Recursos	<b>y<sub>f5</sub></b> Producción
<b>x<sub>f1</sub></b> Información	p<. <b>05944</b>	p<. <b>00049</b>		p<. <b>00294</b>	
<b>x<sub>f2</sub></b> Motivación					p<. <b>02435</b>
<b>x<sub>f3</sub></b> Conocimiento	p<. <b>00126</b>				p<. <b>00201</b>

Fuente: elaboración propia Mayo 2007

La decisión de aceptar o rechazar la hipótesis nula se tomó en relación al nivel de significancia obtenido de los valores absolutos del estadístico  $t$ , versus los valores críticos. Siendo en todos los casos mayores los calculados.

Con los valores observados de **p<0.0000** y la magnitud de los coeficientes de correlación obtenidos en las seis pruebas, (**R≠0**), se tuvo evidencia suficiente para rechazar las hipótesis nulas.

Al analizar cada uno de los valores se observa lo siguiente:

Que la generación de información es fundamental en los procesos de innovación de la organización, puesto que la información registra conocimiento y, este da pie a nuevas formas de trabajar. Dicho en otras palabras la capacitación (conocimiento) genera innovación (cambio) y la innovación (el cambio) se transmite a través de la capacitación, (aprendizaje)

Que el otorgamiento de recursos necesarios para el desarrollo de las funciones del personal, así como el acceso a la información en tiempo y forma, tendrán su efecto positivo en la producción. La empresa que busque la forma de facilitar y simplificar el trabajo diario de su personal tendrá más posibilidades de alcanzar los niveles de producción preestablecidos

Que el personal que mantenga un óptimo interés en su trabajo se sentirá motivado y las funciones que desempeñe serán de calidad, puesto que entre más motivado se encuentre más alto será el nivel de calidad de su trabajo.

Que las organizaciones que se preocupen por mantener a su personal con niveles de motivación aceptable, a través de incentivos, premios, bonos, reconocimientos, etc., garantizarán que los programas de producción alcancen las metas planeadas.

Que la inversión en capacitación es otra forma de motivar al personal, puesto que la capacitación genera conocimiento, habilidades, competencias, etc., que hace que incremente el valor del capital humano, garantizando la calidad de su trabajo.

Que entre mayor conocimiento tengan las personas con relación a las funciones de su puesto, mejor nivel de producción tendrán, puesto que con los nuevos conocimientos tendrá más herramientas para solucionar problemas que se le presenten en el desempeño de sus funciones dentro de su centro de trabajo.

### **Futuras líneas de Investigación A partir de la revisión de la teoría**

A continuación se exponen algunas posibles líneas investigación:

- \* La efectiva dualidad entre el capital humano y las relaciones humanas favorece la competitividad de las organizaciones.
- \* La identificación del por qué siendo obligación patronal la capacitación, aún existan empresas que carezcan de planes de formación para su personal.

## **A partir de los resultados**

A continuación se exponen algunas posibles líneas de investigación respecto a los resultados:

\* La detección de necesidades de capacitación es un factor determinante en la efectividad de programas de formación

\*El impacto de la capacitación como elemento motivador en la productividad de los empleados

## **Bibliografía consultada:**

**Siliceo**, Alfonso (1995): Capacitación y adiestramiento de personal, México, Limusa

**Siliceo**, Alfonso (1995): Liderazgo para la productividad en México, México, Limusa

**Mendoza** Alejandro (2005): Manual para determinar necesidades de capacitación, México, Trillas

**Bohlander**, Snell, Sherman, (2002): Administración de Recursos Humanos, México, Thomson Learning

**Juch**, Bert (19975): Desarrollo personal para ejecutivos, Editorial México, Limusa

**Trueba**, Jorge (1991): Ley Federal del Trabajo, México, Porrúa

**Thurrow** C. Lester (1978): Inversión en el capital humano, México, Trillas

**Pinto** Roberto (1997): Proceso de capacitación, México D. F. Editorial Diana

**Wayne** R. Mondy - Noe, Robert M. (2005), Administración de Recursos Humanos, México, Pearson Prentice Hall

**Pinto** Roberto (2000), Planeación estratégica de capacitación, México, McGraw Hill

**Navarro** Rubén (2004): Diseño de proyectos de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades, México

**Gellerman**, Saúl W. (1979): Motivación y productividad, México, Editorial Diana

**Bentley**, Trevor (1993): Capacitación empresarial, Colombia, McGraw-Hill

## **Consulta de documentos electrónicos**

Aprendizaje y capacitación de las firmas, disponible en:

<http://www-ilo-mirror.cornell.edu>, consultado en abril/2007

“Propuesta de un sistema de instauración de un sistema de capacitación al interior de la empresa en México” (1997): Gestión estratégica/ Enero Diciembre / No. 11-12. Disponible en: <http://www.eumed.net/tesis/2006>, consultado en abril/2007

Proceso de registro de programas de capacitación. Disponible en: <http://www.stps.org.mx> consultado en abril/2007

Secretaria del Trabajo y Previsión Social. Disponible en: <http://www.stps.org.mx> consultado en abril/2007

La empleabilidad en las perspectivas de la economía moderna <http://www.eumed.net/Tesis/2006> consultado en abril/2007

Estadías ferroviarias en el puerto de Veracruz. Disponible <http://www.eudem.net/tesis/agslinex.htm> consultado en abril/2007

<http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num.11y12>  
Consultado en abril/2007

## **CAPITULO III**

### **“El Proceso de Selección y su influencia en la Rotación de personal”**

**Por**

**Rafael Lara Serna  
Rubén Edel Navarro  
Arturo García Santillán**

**Estudio de Caso  
Comercializadora de zapatos en la Ciudad de Xalapa-  
Enríquez, Veracruz**

## **RESUMEN**

El estudio tiene como finalidad, comprobar si el proceso de selección que se está realizando en una comercializadora de zapatos en Xalapa, Veracruz, es la causa de la constante inestabilidad de empleo al interior de la organización en comento, o en su defecto, es por motivo ajeno al mismo proceso. En esta investigación se aborda un caso que tuvo lugar en una empresa comercializadora de zapatos. Los resultados obtenidos no generaron evidencia suficiente para suponer que el proceso de selección de personal haya influido significativamente en la rotación de personal.

## **INTRODUCCIÓN**

En la época actual, existe un alto nivel de competitividad y productividad en las empresas, sea cualquiera el rubro al cual estas se dedican. Por

consiguiente se debe cuidar hasta el más mínimo detalle que pueda interrumpir el flujo normal de sus actividades. Con frecuencia, se observan problemas relacionados con el proceso de selección de personal, siendo este proceso de vital importancia para las mismas, ya que de él depende que cuenten con las personas adecuadas, en el puesto apropiado, y que permita una operación idónea en la organización y con ello desde luego, para el logro de sus objetivos.

El proceso de selección de persona constituye un elemento preponderante en el éxito de las empresas, ya que genera oportunidades de desarrollo al factor humano, además de ser el mecanismo encargado de cubrir las vacantes actuales. Si esto fuera todo lo que se necesita hacer, entonces la fórmula más sencilla sería: Vacante=requisición=ocupación.

Pero tal proceso de contratación súper simplificado no promovería los objetivos más grandes, que son: En primer lugar, el desarrollar el potencial humano con que las empresas cuentan y dependen para su funcionamiento, y en segundo, construir una organización fuerte con un eficiente trabajo de equipo, logrando el equilibrio entre la movilidad del personal y la salud organizacional.

Al tener un proceso como señala la fórmula anterior, probablemente no se cumplirían las demandas actuales de la sociedad y del creciente número de leyes y órdenes encaminadas a lograr igual oportunidad de empleo. Por otro lado, es primordial que las organizaciones ejecuten un eficiente proceso de selección, a la par de un seguimiento adecuado. Frecuentemente surgen nuevas empresas dispuestas a competir y dar lo mejor de sí en este mundo globalizado, y si a ello aunamos el personal tan capacitado con que cuentan, realmente llegaríamos a tener problemas tales como la misma rotación de personal o porque no decirlo, la quiebra de la entidad.

Es por esta razón, que mediante el proceso de selección de personal nos estamos moviendo hacia la verdadera colocación de la persona en el puesto, ya que de no ser así, éste se convierte en un factor determinante que propicia la movilidad de personal, representando un desperdicio de dinero y valores humanos, produciendo fricciones entre los grupos de trabajo y amenazando la estabilidad de la organización.

## **ANTECEDENTES Y DESCRIPCIÓN**

La Administración de Recursos Humanos tiene como uno de sus principales fines, proporcionar capacidades humanas requeridas por las organizaciones, así como desarrollar habilidades y aptitudes en los individuos, para hacerlo más satisfactorio consigo mismo y con la colectividad en que se desenvuelve. No debemos olvidar, que cualquier organización depende ahora y siempre del Recurso Humano, considerándolo como el elemento más importante, el cual coadyuvará en su buen funcionamiento y evolución.

Encontramos en algunas teorías clásicas, especialmente en las entrañas de la Escuela de la Administración Científica, indicios del empleo de **Selección de Personal** con un carácter sistemático como primer lugar, teniendo como máximos exponentes de esta corriente y para efectos de esta investigación la Teoría de Taylor (1903), en donde presenta su libro Shop Management, en el cual describe un grupo de principios de administración vinculados con la supervisión del trabajo de los operarios, apoyando esta teoría, con sus aportaciones hechas en 1911, en su obra los principios de la Administración Científica.

Por otro lado tenemos las aportaciones de Fayol (1925), quién estudió a la organización, fundamentalmente desde el punto de vista de sus interrelaciones estructurales y a Emerson (1931): quien popularizó la Administración Científica y desarrollo los primeros trabajos sobre selección y entrenamiento de empleados, para finalmente señalar, que el enfoque humanístico lo vino a proponer Mayo (1932), con la Teoría de las Relaciones Humanas.

De acuerdo con Chiavenato (1986) un ejemplo significativo de cómo Taylor enfocaba la selección de los operarios, sobre la base del denominado hombre de primera categoría, a partir de las cualidades físicas y con la concepción de que el hombre sólo trabaja por dinero, es el caso de un trabajador llamado Schmidt el cual fue seleccionado en base a sus cualidades físicas, y se le instruyó sobre la base de la obediencia absoluta a su entrenador en todas las operaciones que debía realizar para transportar en un día 47,5 toneladas de lingotes de hierro.

Según Arias Galicia (2004) después de iniciada la Revolución Industrial, en las organizaciones lucrativas el proceso de selección de personal se hacía únicamente por parte del supervisor, basándose en observaciones y datos subjetivos, es decir, en mera intuición.

Este tipo de selección, lo que llegó a originar fue solamente con el paso del tiempo un desequilibrio dentro de las organizaciones, en lo que se

refiere principalmente al personal. Se abrió paso a paso, uno de los problemas más grandes que hoy en día seguimos viendo en las empresas, dicho problema lo conocemos como “Rotación del personal”.

El problema de rotación de personal fue descubierto en Norteamérica en el año de 1910 aproximadamente, las discusiones que siguieron, permitieron darse cuenta por lo menos de que tal fenómeno representaba un costo de mucha importancia y que era necesario afrontarlo lo más pronto posible, con la finalidad de controlarlo temporalmente y que no continuara representando mayores pérdidas en las organizaciones.

Los empresarios dispuestos a despedir a sus empleados a la mínima falta y seguros de poder reemplazar el elemento saliente teniendo en cuenta el abundante recurso humano, se percataron que cada despido tenía un costo y que esa cantidad no se podía pasar por alto, ese mismo razonamiento servía para los que renunciaban a los cargos, de esta manera el número de despidos y las renunciaciones voluntarias existentes se debían mantener al mínimo posible.

Así mismo, y siguiendo con la idea de Arias Galicia (2004) quien nos dice, que desde tiempos remotos, el hombre hacía selección de sus congéneres por ciertas cualidades; tales procedimientos selectivos eran desde luego muy rudimentarios; por ejemplo en la antigua Roma se prefería para trabajos rudos a los esclavos de color por su fortaleza.

Y es hasta principios del siglo pasado (XX) que en el área de Recursos Humanos se inicia por primera vez una selección técnica, particularmente, es la Primera Guerra Mundial, la que plantea la necesidad de seleccionar grandes conglomerados de individuos destinados a tareas específicas, valiéndose de las aportaciones científicas logradas hasta esa época en diversas ramas del conocimiento que tienen por objeto, el estudio del hombre.

Estas aportaciones al ser enriquecidas a lo largo del tiempo, han permitido que hoy en día las técnicas de selección de personas tiendan a ser menos subjetivas, es decir, se deja a un lado la mera intuición determinando ahora si, los requerimientos de los recursos humanos, logrando con esto, contar con fuentes efectivas que nos permitan llegar al objetivo de toda organización en lo que se refiere al proceso de selección, además que se provee de candidatos idóneos, con potencialidad física y mental, así como con aptitud para el trabajo.

Es por esta razón que el proceso de selección de personal, pretende obtener personas con estas características, ya que en gran medida la rotación parece estar ligada a los factores de satisfacción en el puesto de trabajo, tales como: salario, situación ambiental, situación organizacional,

situaciones personales (sea edad, sexo y relación con sus compañeros), pero principalmente y desde mi sentir se encuentra estrechamente ligada a la motivación, la cual a su vez es la causante del desprendimiento de todos los criterios señalados anteriormente; por consiguiente se abordan algunas teorías motivacionales, mismas que nos ayudan a encontrar la explicación de dicho fenómeno, tales como: Teoría de las necesidades de Maslow (1943), Teoría de los factores de Herzberg (1965), Relaciones Humanas de Likert (1961-1967), Teoría de Mc Clelland (1962), Preferencia y expectativa de Vroom (1964).

Hoy en día, el reto de las organizaciones para estar en condiciones de competir en los mercados locales y externos, apunta a la consolidación de sus elementos materiales, técnicos y humanos, esto es, que depende de una buena combinación de estos, a efecto de poder eficientar todos sus procesos, reconociendo además, que el elemento humano, es lo más valioso con que cuenta la empresa.

## **DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

Por lo general, el proceso de selección comienza cuando existe un puesto vacante, todo ello con anterioridad a un buen reclutamiento, entendiendo este último según Robert (2000) como el proceso de atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización, ya sea de nueva creación, o porque la persona toma la decisión de salir de la empresa, o bien, como resultado de alguna promoción interna.

El proceso de selección, algunas veces pasa desapercibido en empresas que no cuentan todavía con las personas especializadas, y en muchas ocasiones, se limitan y conforman, a que alguna otra área lo realice, dando como resultado el ingreso de personas que, por lo general, no cuentan con las características necesarias que requiere la vacante a cubrir. Dando como resultado momentáneo, la disminución de vacantes, desapareciendo la necesidad que se tenía, pero las consecuencias vienen después, ya que ello conlleva a reclutar erróneamente, personas sin experiencia, falta de interés, personas conflictivas y sin compromiso, entre otras posibles fallas que se pueden encontrar en esta selección inadecuada de personal.

Cuando en las empresas, no tienen bien definido: el proceso de selección, los perfiles de puesto, las políticas de personal, el propio análisis de puestos, entre otros, entonces nos damos cuenta del verdadero

resultado que obtenemos, esto es, un incremento en general en los gastos operativos, pero peor aún, una desmedida rotación de personal, que afecta directamente a la operación de la empresa.

Todo lo descrito anteriormente, debe evitarse en lo posible, de ahí la importancia de seleccionar personal que cubra el perfil deseado, y que verdaderamente, cubra los requisitos que la empresa busca en la persona requerida. Se sabe que al momento de contratar al personal, la empresa hace una inversión en tiempo, dinero y esfuerzo, lo que se debe justificar precisamente con una adecuada selección del mismo.

Lo preocupante de todo es, que en muchas organizaciones, a niveles gerenciales o directivos, no le dan el peso que merece este tipo de gastos y problemas de rotación, debido a que no se lleva una muestra a nivel anual.

La investigación se lleva a cabo al interior de una comercializadora de zapatos de la ciudad de Xalapa, Ver., ésta fue establecida un 25 de agosto de 1998 empezando por la matriz ubicada en la calle Rafael Lucio de la ciudad antes mencionada, actualmente cuenta con cuatro sucursales todas ellas dentro de la misma ciudad y es un negocio familiar.

Cada una de las sucursales está integrada por 4 encargados de ventas, dando un total de 16 empleados en todo el negocio, en cada sucursal uno de los 4 encargados de ventas a su vez es encargado de bodega, es decir, cumple una doble función; existe una auxiliar quien tiene como una de sus responsabilidades llevar a cabo el proceso de selección, pero ésta última a su vez es también encargada de ventas dentro de una de las sucursales. Por otro lado, a lo que se refiere la parte administrativa, se tiene un gerente administrativo encargado de llevar las cuestiones financieras de todo el negocio y un gerente general que es el encargado de administrarlo.

El proceso de selección que se realiza dentro de esta empresa supuestamente es el común, es decir, se lleva un proceso de reclutamiento externo mediante volantes, anuncios o carteles fuera de la tienda, periódico, radio, etc., para posteriormente y teniendo a los candidatos implementar la selección, con sus debidos pasos, análisis de puesto, reclutamiento, presolicitud, exámenes, entrevista, solicitud y asignación.

Sin embargo la rotación de personal se hace cada vez más evidente al interior de la empresa estudiada, lo que lleva a plantear una serie de interrogantes como sería: ¿el personal contratado, es el idóneo? es decir, ¿el candidato que ocupa la vacante, tiene la habilidad y capacidad necesaria para desarrollar las funciones del puesto ocupado? Fayol (citado en Chiavenato 2000) expresaba, que a cada función esencial corresponde

una determinada capacidad específica que el candidato debe poseer para realizarla bien.

Es claro que para llevar a cabo el proceso de Selección de personal, se requiere de una inversión económica, lo que pudiera ser un impedimento para algunas empresas, sin embargo, con una adecuada planeación de los recursos y los ajustes respectivos a los presupuestos, bien pudiera solventarse esta situación adversa.

Con estas acciones se puede ir avanzando poco a poco, de tal forma que se vayan disminuyendo gastos y aumentando la inversión en personas de calidad que cubran los perfiles requeridos. Con todo ello, se estaría favoreciendo la desmedida rotación de personal, que en algunas empresas se presenta con mucha frecuencia.

Ahora bien, las teorías de motivación en que se sustenta el estudio como lo son: Maslow (1943), Herzberg (1965), Likert (1961-1967), McClelland (1962) y Vroom (1964), se relacionan con la satisfacción en el trabajo, tomando a esta última como la principal causante del problema de rotación, y que se relaciona directamente al objeto de este estudio.

### **INTERROGANTE**

¿Cómo impacta el proceso de selección en la rotación del personal de la empresa comercializadora de zapatos de Xalapa?

### **PROPÓSITO DEL ESTUDIO**

Determinar si el actual proceso de selección que se está llevando a cabo en la comercializadora de zapatos de la ciudad de Xalapa Veracruz, es la causa de la rotación de personal.

### **JUSTIFICACIÓN**

La realidad indiscutible de participar en un mercado cada vez más competitivo dentro del campo laboral, obliga a las empresas a plantear la necesidad de mejorar sus estrategias: de producción, de sus costos y gastos, sobre su administración y, especialmente en los procesos de calidad. Sin embargo la calidad, debe ir de la mano del elemento humano, esto es, de la mano de obra calificada que pueda favorecer la consecución de esos estándares de calidad. Es por ello que las empresas debieran incorporar personal mejor capacitadas, más responsables y más comprometidas con los objetivos de una organización.

El hallazgo de nuevos empleados es un desafío continuo para la mayoría de los departamentos encargados del personal. En ocasiones, la

necesidad de nuevos trabajadores se conoce con anticipación debido a los planes detallados de Recursos Humanos; otras veces, el departamento de personal se enfrenta a peticiones urgentes de reemplazo de las áreas que lo requieren y deben cubrirse con tanta rapidez como sea posible. De ahí la importancia por realizar este estudio, a efecto de obtener evidencia empírica que permita diseñar nuevas propuestas al campo de la disciplina.

**Contribución a la teoría:** Desde el punto de vista de la psicología, no olvidar que el hombre es un ser muy complejo, y que debemos estar analizando en todo momento cada uno de los factores de satisfacción en el trabajo (Teorías de motivación), ambientales, personales, etc., que puedan ser claves para mantener una estabilidad emocional del individuo en su trabajo. En lo concerniente a la Administración, llegar al éxito que toda empresa espera alcanzar, todo esto mediante un proceso administrativo que respete y haga ver a las organizaciones, la importancia de dejar al departamento de Recursos Humanos como el único responsable de llevar a cabo el proceso de selección.

**Contribución a la metodología:** Se desea consolidar una herramienta que si bien ya es conocida y utilizada desde hace ya bastante tiempo (selección de personal), pueda garantizar a futuro un muy alto porcentaje de seguridad, para contratar a los candidatos idóneos para ocupar el cargo dentro de cualquier organización, siempre y cuando se realice, respete y lleve a cabo correctamente este proceso, por lo que es recomendable dejarlo en manos de especialistas en recursos humanos.

### **VARIABLES Y SU RELACIÓN CON LAS TEORÍAS (Modelo teórico de estudio).**

En la siguiente tabla identificamos aquellas variables que surgen del planteamiento del problema con sus respectivas teorías que hablan y fundamentan las mismas:

VARIABLES DE ESTUDIO Y SUS TEORÍAS EXPLICATIVAS

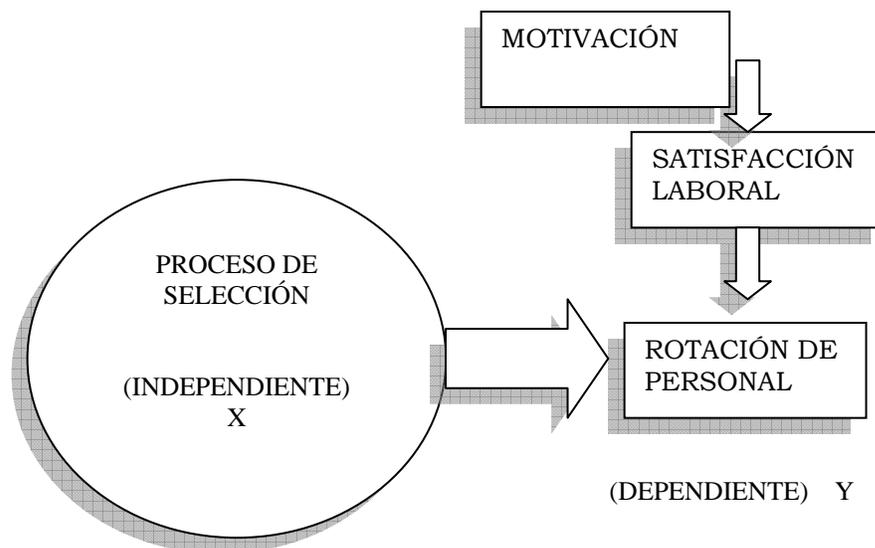
VARIABLE	TEORÍAS
----------	---------

Proceso de selección	Escuela de la Administración Científica: Teoría de Taylor (1903), Fayol (1925), Emerson (1930), Teoría de las Relaciones Humanas de Mayo (1932).
Rotación de personal (Satisfacción en el trabajo-motivación).	Teoría de las necesidades de Maslow (1943), Teoría de los factores de Herzberg (1965), Teoría de las Relaciones Humanas de Likert (1961-67), Teoría de MC Clelland (1962), Teoría de preferencia –expectación de Vroom (1964).

**Fuente:** elaboración propia

El modelo teórico de estudio intenta demostrar que la rotación del personal está condicionada por la satisfacción laboral, la cual a su vez se encuentra ligada a la motivación, como ya se ha mencionado en el desarrollo del estudio, y que por lo tanto, puede ser modificada mediante la aplicación eficiente del proceso de selección.

A continuación se muestra en el siguiente diagrama el modelo de estudio preliminar de acuerdo con las variables identificadas en el planteamiento del problema.

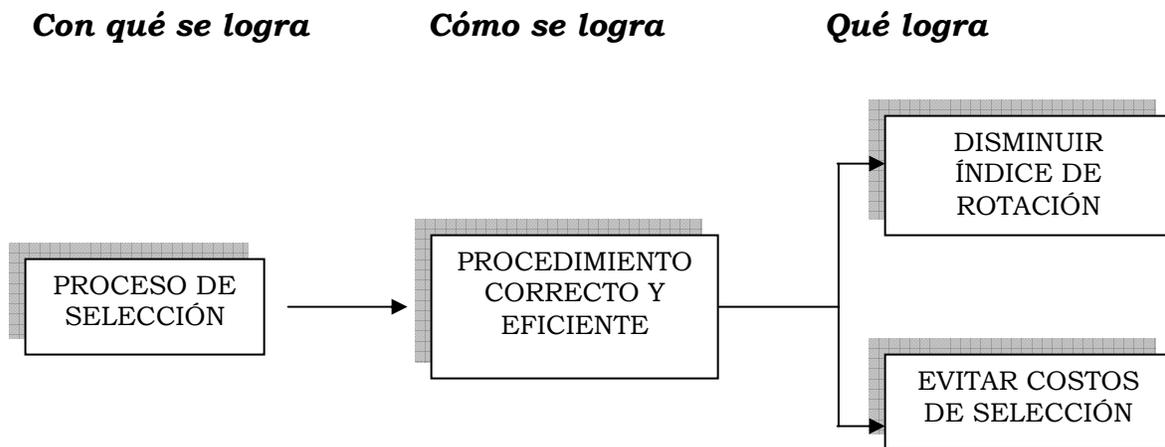


- Variable independiente (explicada) ---- X
- Variable dependiente (explicada) -----Y

Con el diagrama anterior podemos observar que existe una relación con las siguientes disciplinas:

- **Administración** (Proceso de selección perfectamente ejecutado)
- **Finanzas** (Costos de selección)
- **Psicología** (Satisfacción laboral-motivación-rotación)

De aquí podemos integrar en un modelo teórico de estudio las disciplinas antes mencionadas para el logro del objetivo primordial de este estudio.



### **HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.**

La rotación de personal que se observa en la comercializadora de zapatos de Xalapa, se debe a la falta de motivación y satisfacción del personal, debido a que el proceso de selección no se lleva adecuadamente, lo que ocasiona gastos y disminución notable en la productividad.

### **DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO.**

Para efectos de esta investigación, queda acotada a la zona de Xalapa Veracruz, en lo concerniente a la industria del zapato, específicamente en una comercializadora de zapatos ubicada en la ciudad antes mencionada.

Las características de la población de estudio, se refiere a los sujetos encargados de llevar a cabo el proceso de selección dentro de las organizaciones, para este caso particular al gerente general y a la

encargada de dicho proceso que a su vez es encargada de ventas. Por consiguiente, el instrumento que se aplicará para recolectar la información necesaria, no será aplicado al gerente general de dicha comercializadora, con la intención de concentrar únicamente la información del resto de los trabajadores, los cuales se detallan específicamente dentro de dicho capítulo.

Es conveniente definir estos dos niveles jerárquicos para un mejor entendimiento de sus funciones:

**Gerente general:** Es la persona que ejecuta la función de supervisión, dirección y control de todas las actividades que se desarrollan en la tienda. Da el visto bueno al término del proceso de selección.

**Encargada de ventas** que a su vez se encarga del proceso de selección: Su función es atender a los clientes de la entidad, oportuna y eficientemente, señalando las características de los artículos. Como ya se mencionó, en este puesto recae la responsabilidad de aplicar el proceso de manera eficiente y correcta.

## **MARCO TEÓRICO Y CONSTRUCCIÓN DEL ENFOQUE TEÓRICO PARTICULAR**

Dentro de este apartado, se describe la fundamentación teórica de las variables de estudio y el enfoque teórico particular. Lo primero relacionado a las teorías que explican cada variable del modelo de estudio, y el enfoque particular descrito y detallado de acuerdo a la teoría que explica el fenómeno observado y que sirve de marco teórico para la investigación. Las variables descritas teóricamente son: Proceso de selección, Rotación de personal-satisfacción laboral-motivación, todas ellas entrelazadas en el modelo de estudio, que pretende explicar el fenómeno descrito en el planteamiento del problema observado.

**Proceso de selección:** Es el procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado a un costo también adecuado, permitiendo la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades, a fin de hacerlo más satisfactorio así como a la comunidad en que se desenvuelve, para contribuir de esta manera a los propósitos de la organización. Es importante saber que antes de llevar a cabo el proceso, se tenga el conocimiento de la filosofía, objetivos y propósitos de la entidad (Arias, 1999).

Resulta conveniente señalar que antes de iniciar el proceso de selección, se deben tomar en cuenta ciertas políticas tanto externas como

internas con la finalidad de facilitar dicho procedimiento y evitar futuros problemas a la entidad.

**Externas.**

- a. La selección del personal deberá hacerse de acuerdo a los perfiles y descripciones de puesto que existan dentro de la empresa.
- b. Todo aspirante a ocupar un puesto tiene que cubrir los siguientes requisitos: Grado de escolaridad (secundaria mínimo), acta de nacimiento, documentación personal (hombres la cartilla del S.M.N. y mujeres con la pura acta), presentación aceptable y edad mínima de 18 años (menores de esta edad, presentar autorización de los padres o tutores firmada).
- c. A todo candidato se le aplicarán los exámenes teórico-práctico y psicométricos de acuerdo al puesto a cubrir, siendo entrevistado a su vez por el área de recursos humanos y a falta de ésta, por el encargado de llevar a cabo el proceso.
- d. Candidatos que no sean aceptados por no cumplir con el perfil del puesto, se les canalizará e integrará a la cartera automática de aquellos puestos a los que sean aptos y no se encuentren vacantes.

**Internas.**

- a. Que cubran el perfil del puesto, resultados de la evaluación del desempeño, cursos recibidos y opciones del jefe inmediato.

Después de revisar las políticas, es de vital importancia que las personas encargadas de aplicar el proceso de selección conozcan perfectamente todas y cada una de las fases que lo integran, para con ello lograr un correcto y eficiente proceso. A continuación se describen cada una de ellas en el orden que deben llevar de acuerdo a lo establecido por Arias Galicia (1999) e interpretado y explicado por un servidor de la siguiente manera:

**VACANTE.**

Inicia cuando el puesto no tiene titular, el cual puede ser de nueva creación o reemplazo. Puede darse el caso que se redistribuya el trabajo

con el objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente, y sólo en caso de no ser posible, se solicitará que se cubra.

### **REQUISICIÓN.**

El reemplazo y el puesto de nueva creación, se notifica a través de una requisición al departamento de recursos humanos, ésta se elabora en original y copia, con los datos solicitados en la misma y en base al perfil del puesto vacante. Esta requisición se encuentra compuesta por la siguiente información:

1. Datos del puesto: Dentro de este apartado aparece el folio (número de folio consecutivo que se le asigne en el momento de la recepción), fecha (año, mes, día en la que se elaboró la requisición de personal), tienda (donde se está generando la vacante), departamento (nombre y número del mismo donde se genera la vacante), título del puesto vacante, número de subordinados (personas que dependen de dicho puesto), sueldo propuesto (máximo y mínimo), nombre del jefe inmediato y puesto del jefe inmediato.
2. Características del puesto: Aquí encontramos datos como el sexo (masculino o femenino), edad, idiomas que debe de hablar el aspirante, escolaridad, experiencia mínima requerida, conocimientos específicos (descripción específica de los mismos), descripción de aptitudes que debe tener el aspirante, descripción breve de las funciones del puesto, nombre de la persona designada para entrevistar a los candidatos y observaciones.
3. Condiciones del puesto: Se refiere a que si existe alguien dentro de la compañía con aptitudes y conocimientos para desarrollar el cargo, nombre y puesto (nombre del aspirante y cargo que ocupa actualmente), fecha en que debe presentarse a trabajar, tipo de contrato, ya sea puesto nuevo explicar el por qué de su creación verificando que esté autorizado en plantilla, eventual (tiempo aproximado en que se desempeñará el puesto).

### **ANÁLISIS DE PUESTOS.**

Se realiza para organizar eficazmente a los trabajadores de las empresas, es indispensable conocer con toda precisión lo que cada

trabajador hace y las aptitudes que se requieren para hacerlo bien. Una vez que fue recibida la requisición de personal se recurre al análisis de puestos, con el objetivo de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a cubrir.

El análisis de puestos deberá contener la siguiente información: título del puesto, número del puesto, departamento, número de departamento, puesto del jefe inmediato y descripción genérica. Este análisis de puesto ayuda a:

***La empresa:*** A establecer mejor las cargas de trabajo, tener bases para un sistema técnico de ascensos, fijar responsabilidades, discutir cualquier problema de trabajo sobre bases firmes y facilitar en general la mejor coordinación y organización de las actividades de la empresa.

***Al trabajador:*** Conocer a precisión lo que se debe de hacer, si sus funciones no invaden el campo de otros, si labora bien, sus fallas y aciertos y hacen que resalten sus méritos y su colaboración, así como sus responsabilidades.

### **INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.**

Permite conocer las experiencias, habilidades, conocimientos, intereses, actualizaciones en el trabajo, etc., de cada uno de los miembros de la organización, de manera que puedan cubrir los puestos que vayan quedando vacantes y se puedan planear los recursos de entrenamiento. Esto es localizar en el inventario de recursos humanos las personas que prestan actualmente sus servicios en la organización, si reúnen los requisitos establecidos, lo cual permitirá proporcionar elementos que conocen la actuación que han tenido en el tiempo de prestación de sus servicios.

La ventaja que existe en la localización de personal que reúna los requisitos necesarios dentro de la misma organización es que crea un mejor ambiente laboral, se mantiene alta la moral de los trabajadores al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de ascender y desarrollarse así como disminuye el periodo de entrenamiento. El inventario de recursos humanos contiene la siguiente información: Datos generales, familiares, escolares, recursos y seminarios de capacitación, antecedentes de trabajo, labores en la empresa, uso exclusivo de recursos humanos.

### **FUENTES DE RECLUTAMIENTO.**

Son los medios de que se vale una organización y se refiere a las amistades, parientes o conocidos del propio personal, siendo este caso un reclutamiento interno, otras fuentes de este tipo son:

- a. Se investiga dentro de la tienda si hay algún amigo conocido del personal que pueda laborar en la misma.
- b. Se contacta con otras tiendas para saber si tienen un candidato de la misma empresa o en su cartera.
- c. Recomendados.

Las fuentes de reclutamiento externa son: Volantes, Anuncios o carteles fuera de la tienda, grupos de intercambios, bolsa de trabajo de delegación, periódicos, radio.

### **PRESOLICITUD.**

Después de reclutar se entrega la forma presolicitud, la cual contiene los siguientes datos:

Personales: Incluye la fecha en que es requisitada la presolicitud, nombre, domicilio, código postal, teléfono, R.F.C., número de registro del IMSS, fecha de nacimiento, sexo, estado civil, nombre de los padres.

Escolaridad: Nivel escolar máximo alcanzado, nombre de la carrera, número de cédula profesional, nombre de la maestría u otros estudios, estudios actuales.

Empleos anteriores: Nombre de las tres últimas empresas donde laboró y el del cargo que ocupó, antigüedad.

Experiencia en las áreas: Número de meses que el solicitante tiene como experiencia en cualquiera de las siguientes áreas: Administrativas, financieras, recursos humanos, contabilidad, operaciones, compras, sistemas, legal, fiscal, etc.

Datos generales: Son datos extras como su último sueldo del empleo anterior, está dispuesto a viajar, ha sido sindicalizado, como entro en contacto con la compañía, etc.

### **EXAMEN.**

Aquí es donde se hace una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las habilidades del futuro desarrollo. Los exámenes que se apliquen serán básicamente dos; uno psicométrico y otro matemático. Una vez que se termina de contestar el examen, el candidato lo entrega y se procede a calificar.

### **ENTREVISTA.**

Se pretende detectar los aspectos más relevantes del candidato y su relación con los requerimientos del puesto, con el objeto de descartar aquellos aspirantes que de manera manifiesta no reúnen los requisitos del puesto que se pretende cubrir. Si el candidato cubre el perfil del puesto, se notifica al supervisor del departamento donde se encuentra la vacante que

hay un aspirante, entregándole la presolicitud de empleo y una forma llamada “apreciación de entrevista”; de lo contrario si el candidato no es satisfactorio se verifica que el entrevistador haya anotado en la apreciación de entrevista en el apartado “mencione las causas por las cuales el candidato no fue satisfactorio”. Por último, si es satisfactorio se presenta ante el gerente de la empresa. Una vez pasadas todas las fases antes mencionadas y obteniéndose el visto bueno se llega finalmente a:

### **SOLICITUD.**

Se le indica al candidato que anote los datos siguientes: Personales, identificación, familiares, escolaridad, información general, experiencia en trabajos anteriores y referencias personales. Después de llenada, se le entrevista al candidato formalmente anunciándole que sus resultados han sido satisfactorios por lo cual ha sido elegido para el puesto, informándole más ampliamente sobre el puesto que va a desarrollar, de quien va a depender, el sueldo que puede lograr, la proyección que puede tener, prestaciones y servicios con que cuenta la empresa. Si se está de acuerdo con todos los puntos anteriores se le solicita que se presente con los documentos que se mencionan a continuación:

Documentos originales:

- Dos cartas de recomendación recientes.
- Dos fotografías tamaño infantil a color.
- Certificado médico de buena salud.

Documentos en copias fotostáticas:

- Acta de nacimiento.
- Certificado de estudios.
- Precartilla y/o cartilla liberada (hombres).
- Registro federal de causantes.
- Hoja rosa del IMSS.

### **El proceso de selección y sus teorías.**

En realidad existen muy pocas teorías que nos puedan dar un panorama amplio de lo que fue la evolución del proceso de selección, sin embargo se puede decir que este, parte desde los inicios de la escuela de la administración científica, más específicamente con los estudios de Taylor (1903 y 1911), Fayol (1925), Emerson (1931) para cerrar finalmente con la teoría de las relaciones humanas de Mayo en sus inicios (1932).

Como primera parte la preocupación básica para Taylor era aumentar la productividad de la empresa mediante el crecimiento eficiente del nivel operacional, de aquí el énfasis en el análisis y la división del

trabajo operario, no importaba otra cosa más que los movimientos necesarios que se efectuarán para la ejecución de una tarea y los tiempos determinados para su ejecución. Aquí no interesaba quien era la persona más apta para realizar dicho cargo ni se llevaba a cabo algún procedimiento de selección, sino que se tenía que limitar todo trabajo única y exclusivamente a producir.

Poco a poco se comenzaron a dar indicios del proceso de selección, esto es, originalmente la selección de un empleado estaba basada en un poco más que la decisión a la que se llegaba como resultado de un contacto personal del patrón con el trabajador, y no fue sino a principios del siglo XX cuando el mismísimo Taylor (1903) publicó su libro "shop management" en donde planteó un grupo de principios vinculados con la supervisión del trabajo de los operarios, formulando como primer principio el "Asignar a cada trabajador la tarea más elevada posible, de acuerdo con sus aptitudes personales", es decir, se empezó a dar a cabo una selección científica del trabajador, o dicho de otra manera, los empleados deben ser dispuestos científicamente en servicios o puestos de trabajo donde los materiales y las condiciones laborales sean seleccionados con criterios científicos, para que así las normas sean cumplidas.

Posteriormente en 1911 en su obra los principios de la Administración Científica, formula el principio de preparación, en el cual contempla la necesidad de: "Seleccionar científicamente los trabajadores y prepararlos y entrenarlos para que produzcan más y mejor", es decir, tenían que ser seleccionados ya más rigurosamente con el requisito de ser adiestrados para con ello pudieran perfeccionar sus aptitudes y con esto desempeñar un mejor trabajo.

Tanto empezó a tomar auge el proceso de selección dentro de esta corriente que para Taylor la gerencia debía estar descrita por cuatro principios básicos, los cuales son los principios fundamentales de la administración científica, dentro de los cuales el número dos es: Selección y entrenamiento de los trabajadores.

Más tarde llegó Fayol (1925) a retomar las bases que Taylor había dejado en cuanto al proceso de selección, con la diferencia que este último planteó la existencia de seis grupos de funciones básicas en el funcionamiento de una empresa las cuales son: técnicas, las comerciales, las financieras, las de seguridad, las contables y las administrativas, y que a cada función esencial corresponde una determinada capacidad específica que el hombre debe poseer para ejercerla bien. Con esto nos damos cuenta que el proceso de selección cada vez se tornaba aun más específico, Fayol ya no se preocupaba sólo en seleccionar a los trabajadores y entrenarlos, sino que tomaba ya en cuenta algo más que eso, y esto era la potencialidad con la que contaban para efectuar satisfactoriamente su trabajo, se podría

decir que se empezaba a buscar ya la especialización de la gente, y qué mejores cualidades para desarrollar las funciones anteriormente mencionadas que las que el mismo Fayol señaló: físicas, intelectuales, morales, cultura general, conocimientos especiales y la experiencia.

No obstante a todo esto, dentro de los 13 principios administrativos de Fayol, existen tres de ellos que se encuentran severamente ligados a lo que es el proceso de selección, por lo que es conveniente mencionarlos a continuación:

***División de Trabajo:*** El cual nos dice que en cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán su oficio. Este principio se ve muy claro en la moderna línea de montaje.

***Orden:*** Se refiere a que los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuados para él.

***Estabilidad del personal:*** Este principio está ligado al proceso de selección en cuanto a que si no se efectúa un procedimiento eficiente, esto llevará a lo que marca la primicia: Una alta tasa de rotación del personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización.

Con los avances que hasta ese entonces se tenía, surge un representante más de este periodo clásico, siendo Emerson (1931), el cual como ya se había mencionado, fue el hombre que popularizó la administración científica y desarrolló los primeros trabajos sobre selección y entrenamiento de empleados.

***Proceso de selección.*** Dejando a un lado el enfoque clásico, ahora abordaremos el enfoque humanístico o en otras palabras la teoría de las relaciones humanas de Mayo (1932). Su nacimiento fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, principalmente de la psicología, y en particular de la psicología del trabajo, surgida en la primera década del siglo XX, la cual se orientó principalmente hacia dos aspectos básicos que ocuparon otras tantas etapas de su desarrollo:

***Análisis del trabajo y adaptación del trabajador al trabajo:*** En esta primera etapa domina el aspecto meramente productivo. El objetivo de la psicología del trabajo o psicología industrial, para la mayoría era la verificación de las características humanas que exigía cada tarea por parte de su ejecutante, y la selección científica de los empleados, basada en esas características. Esta selección científica se basaba en pruebas. Durante esta etapa los temas predominantes en la psicología industrial eran el proceso de selección, la orientación profesional, los métodos de aprendizaje

y de trabajo, la fisiología del trabajo y el estudio de los accidentes y la fatiga.

**Adaptación del trabajo al trabajador:** Esta segunda etapa se caracteriza por la creciente atención dirigida hacia los aspectos individuales y sociales del trabajo, con cierto predominio de estos aspectos sobre lo productivo, por lo menos en teoría. Los temas predominantes en esta segunda etapa eran el estudio de la personalidad del trabajador y del jefe, el estudio de la motivación y de los incentivos de trabajo, del liderazgo, de las comunicaciones, de las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización, así como de la satisfacción en el trabajo.

Es finalmente de esta teoría, donde surge un acercamiento aun más profundo con esta herramienta que hoy en día es de suma importancia para las organizaciones: Proceso de selección, ya que no sólo nos marca factores sistemáticos sino también motivacionales y de satisfacción, los cuales son factores que en la actualidad el proceso de selección tiene presente para la elección de los candidatos más aptos a ocupar el cargo, por lo que específicamente la teoría de las relaciones humanas es la que más se acerca a dar una explicación para entender el objeto de este estudio, puesto que existe en ella una precisa relación entre lo que es el proceso de selección (lo sistemático) y la rotación de personal (lo motivacional-satisfacción), y no obstante, con ello deja más claro que hoy en día la selección se sigue rigiendo bajo estos lineamientos.

Más adelante, en la definición de la siguiente variable, se abordará de nuevo dicha teoría para reafirmar dicha relación entre proceso-rotación.

Así, de lo anterior se desprende una primera hipótesis de investigación:

***HT<sub>1</sub>: El proceso de selección tiene una repercusión significativa en el incremento del índice de rotación.***

**Conceptualización y fundamento teórico de la variable Rotación de personal, satisfacción laboral y motivación:** Como ya se ha mencionado, la rotación de personal va de la mano con la satisfacción laboral y ésta a su vez con la motivación, es por esta razón que en el siguiente apartado se define cada una de ellas para posteriormente entrar a las teorías motivacionales que dan la explicación final de dicha variable, todo ello con la finalidad de dejar más clara la investigación que se está llevando a cabo.

**Rotación de personal:** Es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, o bien, la cantidad de personas que ingresan y se desvinculan de la empresa.

**Satisfacción laboral:** Es el grado de bienestar que experimenta el trabajador con motivo de su trabajo.

**Motivación:** La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo, por lo que es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación.

La rotación de personal no es una causa sino un efecto, consecuencia de ciertos fenómenos localizados en el interior o el exterior de la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Por lo tanto, es una variable dependiente de los fenómenos internos y/o externos de la organización.

Debido a esto es conveniente determinar cuáles son las causas y los efectos que se originan a partir de ella.

### **CAUSAS:**

Es claro que en la base del fenómeno de la rotación existe un triple orden de causas las cuales son: Las de carácter general, independientes de la empresa y de cada persona; carácter empresarial, ligadas a la implantación de la política del personal; carácter personal, estrechamente relacionadas al sujeto, a sus condiciones personales y familiares generalmente extra empresariales. Dentro de las primeras encontramos factores tales como las situaciones del mercado de trabajo, características del trabajo femenino; en las segundas existen causas relativas a la política del personal, ligadas a las condiciones de trabajo y relacionadas con el nivel de capacidad de los jefes; en las terceras las causas están estrechamente relacionadas a la personalidad de la gente, a sus condiciones familiares, hábitos, etc.

Algunas de estas posibles causas de frecuente rotación se pueden prevenir evitando la admisión de personas cuyo currículum haga prever una permanencia breve, (es suficiente darse cuenta del número de puestos que el candidato ha ocupado en los últimos años).

### **EFECTOS.**

La rotación cuando supera los niveles considerados aceptables y positivos, lleva consigo una serie de efectos negativos que se resumen así: Escasa productividad, necesidad continua y elevada de adiestramiento, falta de funcionalidad organizativa, dificultad en el trabajo, desconfianza en la empresa y en los jefes.

La satisfacción laboral como causante de la rotación trae consigo una serie de agentes que se ven influenciados por la misma motivación, estos son: Las situaciones personales, salario, situación organizacional, situación ambiental.

**Situaciones personales:** Se estudian las diferentes formas de comportamiento que tiene el individuo ante la organización, considerándose sus características físicas, intelectuales y de personalidad. Podemos encontrar aquí la edad, sexo y relación con sus compañeros de trabajo.

La edad se puede decir que es el tiempo que ha vivido una persona. La falta de atención a este factor puede resultar problemático para la empresa, ya que existe personal joven que por su misma juventud resulta inquieto, queriendo probar suerte en uno y otro lugar o tener otras experiencias aunado a otra situación de alguno que otro personal que envejece y que sin querer por diferentes circunstancias, se jubila de la empresa poniendo un freno en el proceso de promoción del personal activo.

El sexo es la condición orgánica que distingue los tipos de individuos (masculino y femenino), que desempeñan funciones distintas en la reproducción de la especie. Puede afectar al grado de estabilidad en el trabajo.

La relación con sus compañeros es la manera en que el individuo se desenvuelve y expresa sus ideas con los demás, con la intención de mantener un equipo de trabajo sólido y sin fricciones. En esta última es de vital importancia la comunicación para el logro de los objetivos de la entidad.

**Salario:** Los ingresos económicos que el individuo recibe a cambio de su trabajo, son los recursos con los que cuenta el trabajador para cubrir sus necesidades, dichos ingresos se consideran como la situación económica del trabajador. Estos ingresos pueden ser divididos en directos lo cuales son todas aquellas percepciones por concepto de sueldos, salarios y prestaciones económicas que el trabajador recibe en efectivo como pago por la prestación de sus servicios, e indirectos, que son las prestaciones que la empresa proporciona la trabajador bajo diversas

formas (financiándolas total o parcialmente) pero en ningún caso son otorgadas en efectivo, ni computables por su equivalente en dinero (vivienda, despensa, transporte).

***Situación organizacional:*** Se encuentra configurada de acuerdo a las estructuras productivas y administrativas, influyendo en el comportamiento de las personas que lo integran. La estructura productiva se determina mediante la mecanización o tecnología empleada, la estructura organizacional por la complejidad, formalización, estilos de liderazgo y comunicación. La tecnología ha tenido un gran impacto en las llamadas sociedades industrializadas, en las cuales la tecnología de las máquinas ha implicado el empleo de energía mecánica, mismo método que ha llevado a la producción a gran escala, a la urbanización acelerada y a la ampliación de los mercados.

Desde el punto de vista cultural, en las sociedades industrializadas se encuentra una gran especialización de la mano de obra debido a la intrincada división del trabajo, lo cual se refleja en la estratificación y movilidad sociales.

La complejidad es el grado de diferenciación estructural dentro de un sistema social. Una organización altamente compleja se caracteriza por tener medios niveles de autoridad, por ejemplo, gran número de roles ocupacionales y numerosas subunidades. Por otro lado la formalización es el grado en el cual las normas de un sistema social son explícitas, se da por reglas, instrucciones, procedimientos y comunicaciones escritas.

Resulta trascendental anotar a los líderes como elementos activos de la organización, ya que no son nominados, seleccionados, elegidos o asignados formalmente, sino por el contrario, aceptados y seguidos, de hecho, es difícil que un líder se halle en posibilidad de establecerse adecuada o inteligentemente, puesto que tiene la posibilidad de ser tal, ni sus seguidores expresarán aceptablemente por qué lo siguen. Existe una gran diversificación para clasificar los estilos de liderazgo, sin embargo se considera conveniente mencionar una de ellas la cual parece muy específica y clara, se trata de la clasificación que aporta Likert (1961) de los 4 sistemas de liderazgo siendo estos:

***Sistema 1.*** (autoritario-explotador): Menciona que la dirección tiene poca confianza en los subordinados por lo que rara vez los involucra en la toma de decisiones, generando amenazas y corrección para que la gente realice sus actividades.

***Sistema 2.*** (autoridad-benevolente): Señala que la dirección actúa de manera condescendiente con los subordinados, a diferencia del sistema

1, aquí ya existe alguna participación de los niveles bajos en la toma de decisiones. Los premios o castigos son motivadores usuales.

**Sistema 3.** (democrático-consultivo): Se tiene poca confianza en los subordinados aunque hay más evidencias de comunicación en las decisiones de los niveles bajos.

**Sistema 4.** (democrático-participativo): Nos dice que existe una confianza plena en los subordinados, la toma de decisiones es altamente descentralizada encontrándose interacción entre superiores y subordinados en un ambiente amigable. (Likert, 1961)

Por último encontramos dentro de las situaciones organizacionales a la comunicación, la cual es un proceso que transmite y recibe diversos datos, ideas, opiniones y actitudes que constituyen la base para el entendimiento o acuerdo común. Es indispensable para el logro de los objetivos organizacionales.

**Situación ambiental:** Son las condiciones ambientales que existen dentro y fuera de la empresa, y que tiene influencia en el comportamiento de la persona. Se encuentra condicionada por dos aspectos los cuales son: el ambiente interno y el externo de la organización. El primero son las características físicas y materiales que existen en la entidad, incluye factores como temperatura, ruido, iluminación, etc., los cuales pueden producir marcados efectos en la productividad así como en el bienestar psicológico de los trabajadores; El segundo son las condiciones sociales, culturales, tecnológicas, políticas y climatológicas que existen en el lugar geográfico donde se ubica la empresa.

**La rotación de personal-satisfacción laboral-motivación y sus teorías:** Debido a la gran relación de estos tres factores, se hace necesario conocer si la causa de la rotación de personal dentro de la comercializadora de zapatos, es generada por una falta de motivación por parte de los trabajadores o por lo contrario, obedece a la ausencia de un adecuado proceso de selección como se viene suponiendo.

Es por ello que se estudian las teorías motivacionales con el propósito de proporcionar una explicación que nos permita identificar las dimensiones o factores que posiblemente estén influyendo en el fenómeno que se viene planteando en este estudio.

A continuación se detalla una explicación de cada una de las teorías fundamentales sobre motivación, citando primeramente a:

**Teoría de las necesidades de Maslow (1943):** Este científico, sobre la base de su clasificación de las necesidades humanas, formuló un conjunto de relaciones jerárquicas, de las que dedujo que no crean motivación las necesidades satisfechas, esto porque expone que hay siempre alguna necesidad que el hombre quiere satisfacer, una vez que ésta ha sido cumplida busca satisfacer otra y así sucesivamente. Establece cinco categorías de necesidades: Fisiológicas, de seguridad, de aceptación social, estima personal y autorrealización, encontrándose jerarquizadas en orden de importancia.

**Teoría de las relaciones humanas de Likert (1961-67):** Considera que el administrador eficiente debe estar orientado hacia sus subordinados y mantenerlos operando como una sola unidad por medio de comunicaciones adecuadas. Todos los miembros del grupo, incluyendo el administrador, deben mantener una relación de mutuo apoyo y verdaderos intereses comunes que incluyan necesidades, valores, aspiraciones, propósitos y expectativas. Según Likert, este tipo de relación es esencial para la motivación personal, logrando evitar el aumento de rotación.

**Teoría de McClelland (1962):** Para este científico las personas están motivadas primordialmente por tres factores: El de realización de logro, de afiliación y de poder. Las personas motivadas por el primer factor desean lograr cosas, se plantean metas que persiguen con el fin de realizar algo, con la mira de alcanzarlas, aunque ello implique no ser aceptado plenamente por el grupo. Los motivados por la afiliación, están más interesados en establecer contactos personales cálidos, las motivadas por el poder, tratan de influir sobre los demás.

**Teoría de preferencia-expectación de Vroom (1964):** Señala que la motivación de un trabajador va en función de la magnitud de lo que espera recibir y marca como se relacionan dos variables (preferencia-expectación) para determinar la motivación.

Por un lado la preferencia es el grado de importancia que una persona da a la concurrencia del comportamiento esperado, mientras que la expectativa se refiere a los múltiples resultados posibles que un trabajador podría obtener de alguna actividad.

En los estudios realizados por Vroom se encontró que mientras más elevada sea la satisfacción de un empleado es menos posible que renuncie al puesto, que tenga ausencias frecuentes y en especial, por razones injustificadas.

**Teoría de los factores de Herzberg (1965):** Nos habla de la existencia de dos tipos de factores vitales en cada trabajo; los de higiene (condiciones de trabajo) y los motivacionales, indica que los primeros pueden hacer infeliz a un empleado, por lo tanto no tendrá ninguna motivación. Los diez factores de higiene son: Política y administración de la organización, supervisión técnica, relaciones interpersonales con el supervisor, compañeros y subordinados, salarios de seguridad en el trabajo, vida personal, condiciones de trabajo y status.

Los factores motivacionales se encuentran en un nivel más alto que la simple satisfacción de las necesidades básicas y estos son: Logro, reconocimiento, progreso, el trabajo en si, la posibilidad de crecimiento y responsabilidad.

Básicamente esta teoría nos dice que los extrínsecos o pertenecientes al puesto, motivan favorablemente al personal, es decir, causan satisfacción, pero su ausencia no causa insatisfacción, en cambio, se llega a la insatisfacción cuando factores extrínsecos al puesto, como por ejemplo la limpieza, están ausentes. En otras palabras, nos marca que carencias experimentadas por la persona en el medio (físico o social) del trabajo, le causan insatisfacción, pero contar con todas las comodidades y clima emocional adecuado no le causan satisfacción.

De lo anterior se puede desprender una segunda hipótesis de investigación:

***HT<sub>2</sub>: La rotación de personal se genera por la falta de motivación del trabajador, teniendo repercusiones negativas en su satisfacción laboral, lo cual provoca el incremento en la rotación de personal.***

### **Discusión de las variables y su pertinencia en el modelo de estudio.**

Cabe señalar que la variable proceso de selección por ser un procedimiento en sí, y que contiene una serie de pasos los cuales se rigen bajo un mismo orden, es abordado para la construcción del modelo de estudio desde la perspectiva de variable independiente, ya que no puede ser modificado u operado por nada ni nadie, es decir, es el mismo en cualquier organización donde tenga que ponerse en marcha, teniendo con ello suma importancia y pertinencia para la realización del modelo antes mencionado. Es claro que esta variable es estudiada tal y como se señala en el transcurso del proyecto, no pudiendo quedar ausente en el modelo porque simplemente no tendría lógica este estudio.

Por otro lado la variable “rotación-satisfacción laboral-motivación”, se abordó dentro del fundamento teórico como una sola variable, esto debido a que la rotación en si es un efecto que no puede ser explicado por si solo, sin embargo esa explicación la obtenemos mediante las teorías que sustentan a la satisfacción laboral y motivación, por la relación tan fuerte que existe entre ellas y que se ha venido repitiendo en muchas ocasiones para su correcta comprensión, por lo que la variable de rotación de personal se convierte para efectos del modelo de estudio en una variable dependiente.

En la construcción del cuadro de operacionalización de variables, específicamente la variable rotación, se desprenden como dimensiones: a la motivación y a la satisfacción laboral, debido a que de ello se desprende el instrumento de aplicación.

### **Enfoque Teórico particular.**

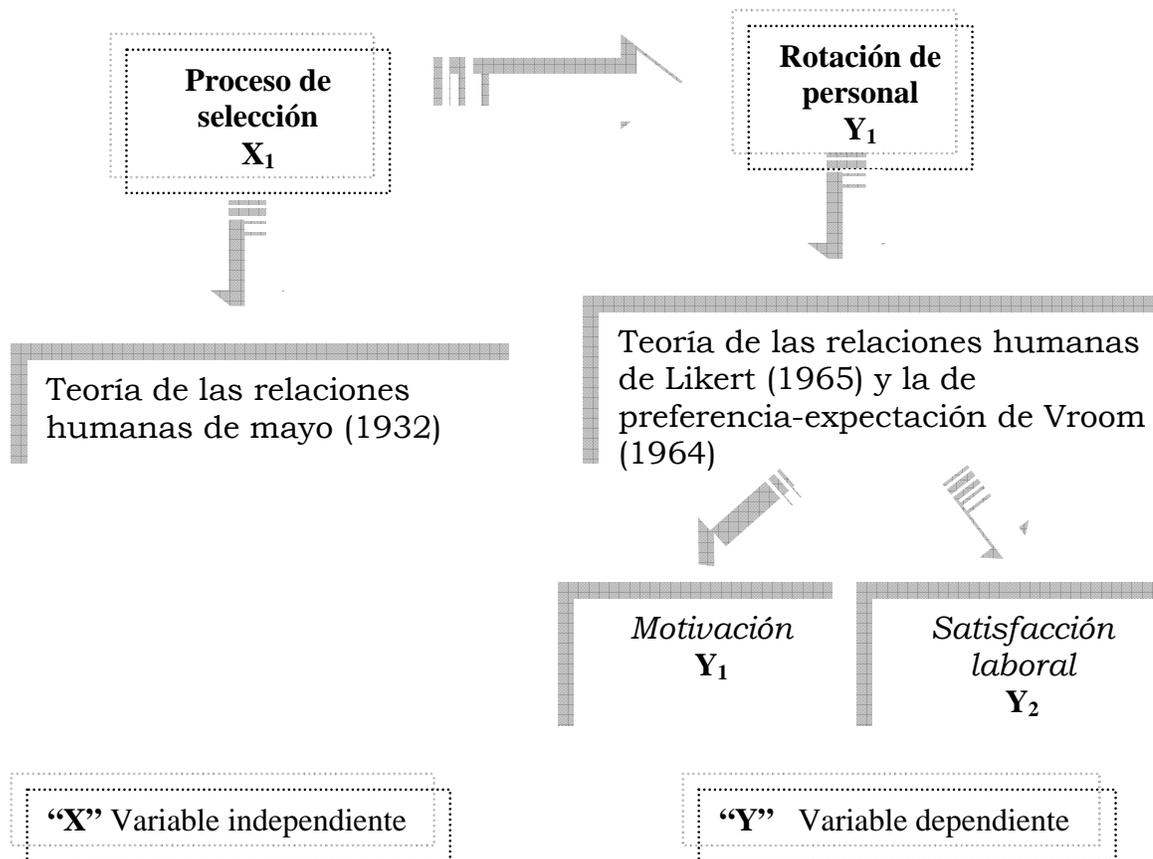
Como hemos podido observar, en las teorías que explican las variables de esta investigación, la motivación juega un papel importante, ya que para comprender mejor la rotación de personal, se tiene que estudiar los principios básicos que gobiernan la motivación humana, así como los factores que contribuyen al sentimiento de satisfacción individual en el trabajo, los cuales fueron revisados en apartados anteriores.

Cabe destacar que la complementación de la teoría de las relaciones humanas de Likert y la de preferencia-expectación de Vroom, así como la que en sus inicios marcaba Mayo, nos reitera que existe una vinculación muy ligada entre: lo que es el proceso de selección y la rotación de personal-satisfacción-motivación, es decir, los enfoques de dichas teorías tienen como propósito el seleccionar no sólo a los candidatos más adecuados por sus habilidades y conocimientos, sino también por sus relaciones interpersonales con sus compañeros y sobre todo aquellos en los que la motivación es un factor que siempre está presente en el desempeño de sus funciones.

Por consiguiente se puede observar, que independientemente de que todas y cada una de las teorías, tanto del proceso de selección como las motivacionales, se encuentran de cierta forma relacionadas, es la teoría de las relaciones humanas de Mayo (1932) y las de Vroom (1964) y Likert (1965), las que en su conjunto, nos dan un panorama más claro de lo que se ha venido comentando en el transcurso del presente estudio, sobre la influencia del proceso de selección en la rotación de personal, relacionada esta última con factores asociados a la satisfacción laboral y motivación.

Con ello se puede visualizar, la relación existente entre las variables críticas del estudio y que integran el modelo de estudio.

Así, el modelo de estudio definitivo para este proyecto queda representado de la siguiente manera:



**Fuente:** elaboración propia

Con base en la explicación del enfoque teórico particular y de acuerdo al modelo de estudio final, se desprende una tercera hipótesis de investigación definitiva, siendo ésta:

***H<sub>3</sub>: El proceso de selección al no ser aplicado de manera correcta, ocasiona gastos y disminución notable en la productividad, lo cual genera la falta de motivación y satisfacción del trabajador, repercutiendo significativamente en el incremento del índice de rotación.***

## DISEÑO Y METODO.

Es un estudio no experimental, que inicia descriptivo y concluye explicativo, en su modalidad correlacional, esto, ya que primeramente se describe la situación actual de la Comercializadora de zapatos de la ciudad de Xalapa Veracruz, objeto de dicho proyecto, para llegar finalmente a la explicación de la relación existente entre las variables críticas del estudio.

**Los actores intervinientes.** La población objeto de estudio son los trabajadores de la comercializadora de zapatos de Xalapa, la cual está conformada por una zapatería matriz y 3 sucursales más, con un total de 18 trabajadores de los cuales 16 son operarios y 2 administradores. Los 16 operarios son todas encargadas de ventas, mientras que los administradores, uno de ellos es el encargado de Finanzas y el otro el Gerente General; éste último no se tomará en cuenta para la aplicación del instrumento de recolección de datos, debido a que es uno de los dueños de la Comercializadora de zapatos y se pretende conocer solamente la opinión de sus subordinados

**Descripción de los Actores Intervinientes.** Las características de cada uno de los actores a los cuales se les aplica el instrumento de recolección de datos.

CARGO	GÉNERO	ESCOLARIDAD	EDO. CIVIL	EDAD
Encargada de ventas	Femenino	Preparatoria	Soltera	24 años
Encargada de ventas	Femenino	Preparatoria	Soltera	25 años
Encargada de ventas	Femenino	Secundaria	Soltera	25 años
Encargada de ventas	Femenino	Secundaria	Soltera	22 años
Encargada de ventas	Femenino	Secundaria	Soltera	23 años
Encargada de ventas	Femenino	Secundaria	Soltera	26 años
Encargada de ventas	Femenino	Preparatoria	Soltera	26 años
Encargada de ventas	Femenino	Preparatoria	Soltera	22 años
Encargada de ventas	Femenino	Preparatoria	Soltera	25 años
Encargada de ventas	Femenino	Secundaria	Soltera	26 años
Encargada de ventas	Femenino	Preparatoria	Soltera	25 años
Encargada de ventas	Femenino	Preparatoria	Soltera	24 años
Encargada de ventas	Femenino	Secundaria	Soltera	23 años
Encargada de ventas	Femenino	Preparatoria	Soltera	20 años
Encargada de ventas	Femenino	Preparatoria	Soltera	26 años
Encargada de ventas	Femenino	Preparatoria	Soltera	24 años
Encargado de Finanzas	Masculino	Licenciatura en Contaduría	Casado	41 años

**Fuente:** Elaboración propia.

**Muestra** Se aplica un censo. **El Instrumento de recolección de datos.** Cuestionario compuesto por indicadores relacionados a: rotación de personal, proceso de selección, satisfacción laboral y motivación como causas explicativas de la rotación. **Hipótesis de Trabajo**

**H<sub>1</sub>:** El proceso de selección tiene una repercusión significativa en el incremento del índice de rotación.

**H<sub>2</sub>:** La rotación de personal se genera por la falta de motivación del trabajador, teniendo repercusiones negativas en su satisfacción laboral, lo cual provoca el incremento de dicha problemática.

**H<sub>3</sub>:** El proceso de selección al no ser aplicado de manera correcta, ocasiona gastos y disminución notable en la productividad, lo cual genera la falta de motivación y satisfacción del trabajador, repercutiendo significativamente en el incremento del índice de rotación.

Ho: X1 (f1...f20) R < 0.5 Y1, Y2 (f21...f45)

Ha: X1 (f1...f20) R > 0.5 Y1, Y2 (f21...f45)

Formato de las Hipótesis. Es la forma invariante:

Ho: = 0

Ha: ≠ 0

Estadístico de Prueba.

La significancia del estadístico  $t$  absoluto y su comparación con los valores de  $t$  crítica, además la magnitud de los coeficientes de correlación  $R$ ,  $R^2$ ,  $R$  ajustada y los valores  $p$  value.

**Región de rechazo o aceptación: Ho:  $t_{ab} > t_c$  Hi:  $t_{ab} < t_c$**

**Criterios:**

Rechazar **Ho**. Si los valores de  $t$  calculados ( $_{ab}$ ) son mayores que los críticos (tablas), Caso contrario no rechazar. Además Se rechaza **Ho**, si el valor de  $p$  value es cercano a 0, los coeficientes de correlación son mayores a .5 ( $R_1$ ,  $R_2$  y  $R$  Ajustada)

Procesamiento de los Datos: Primeramente se hace la validación del instrumento a través del Alpha de Cronbach, para lo cual se invoca del paquete estadístico Statistica 6.0 en validación de los Ítems (reliability/ Ítem Análisis). Así los datos obtenidos se registran en la siguiente tabla:

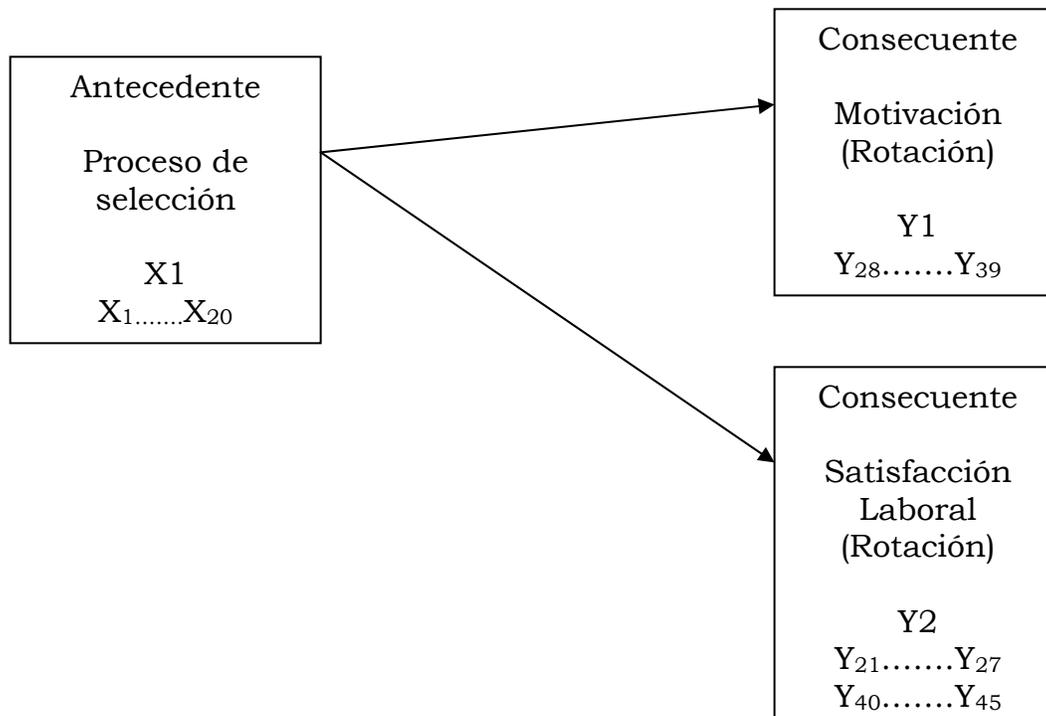
<p>Summary for scale: Mean=158.294 Std.Dv.= 19.9429 Valid  N:17: Cronbach alpha: <b>.914404</b> Standardized alpha: .912883  Average inter-item corr.: .204388</p>
--

**Fuente:** elaboración propia

De la tabla anterior se observa un resultado superior a .90 lo que permite suponer que el conjunto de factores de cada una de las variables simples constituyen un constructo latente unidimensional aceptable (>.60) de acuerdo a Hair (1999), citado en García (2005).

**ANÁLISIS DE LOS DATOS:** En este apartado se describen los resultados por cada constructo, posterior al procedimiento que se llevo a cabo para probar las hipótesis de este estudio.

### Constructo



**Constructo 1:** Proceso de selección versus Motivación y Satisfacción Laboral. (Estos dos últimos en relación con la Rotación de personal).

Del constructo principal se desprenden los siguientes subconstructos que permiten medir en específico  $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_3$

**Subconstructo 1.**

SC1:  $X_1(f_1...f_4) \rho Y_2 (f_{21}...f_{27})$

**Proceso de Selección** (Análisis de puesto) versus **Rotación-Satisfacción laboral** (Situación Organizacional)

La prueba de regresión múltiple para el subconstructo 1 es:

**Tabla 1:** Regresión de las variables VARPSA01...VARPSA04 vs. VARRSO21...VARRSO27

Regression Summary for Dependent Variable: VARRSO21						
R= .72069301 R <sup>2</sup> = .51939841 Adjusted R <sup>2</sup> = .35919788						
F(4,12)=3.2422 <b>p&lt;.05073</b> Std.Error of estimate: .26585						
	<b>BETA</b>	<b>St. Err. of BETA</b>	<b>B</b>	<b>St. Err. of B</b>	<b>t(12)</b>	<b>p-level</b>
Intercept			<b>4.206824</b>	<b>0.74472155</b>	<b>5.648855</b>	<b>0.000107</b>
VARPSA01	0.559720	0.345604	0.233758	0.14433639	1.619540	0.131295
VARPSA02	-0.523362	0.308788	-0.342621	0.20214957	-1.6948891	0.115865
VARPSA03	0.529724	0.262855	0.281810	0.13983806	2.0152641	0.066839
VARPSA04	-0.076297	0.226158	-0.022730	0.06737749	-0.337361	0.741671

**Fuente:** Elaboración propia.

**Subconstructo 2.**

SC2:  $X_1(f_5...f_{11}) \rho Y_2 (f_{40-45})$

**Proceso de selección** (Reclutamiento y presolicitud) VS **Rotación-Satisfacción laboral** (Situación Ambiental)

La prueba de regresión múltiple para el subconstructo 2 es:

**Tabla 2:** Regresión de las variables VARPSR05...VARPSP11 vs. VARRSA40...VARRSA45

Regression Summary for Dependent Variable: VARRSA40						
R= .66103541 R <sup>2</sup> = .43696781 Adjusted R <sup>2</sup> = .00094612						
F(7,9)=.99784 <b>p&lt;.48914</b> Std.Error of estimate: 1.1980						
	<b>BETA</b>	<b>St. Err. of BETA</b>	<b>B</b>	<b>St. Err. of B</b>	<b>t(9)</b>	<b>p-level</b>
<b>Intercept</b>			<b>5.853136</b>	<b>3.999007</b>	<b>1.463647</b>	<b>0.177321</b>
VARPSR05	0.391443	0.2988187	0.711640	0.5432492	1.309970	0.2226530
VARPSR06	-0.246248	0.2967730	-0.530599	0.6394654	-0.829755	0.4281366
VARPSR07	-0.348833	0.4126068	-0.302681	0.3580171	-0.845437	0.4197745
VARPSR08	0.330152	0.3913097	0.392457	0.4651558	0.843711	0.4206893
VARPSP09	0.251066	0.4283799	0.300633	0.5129522	0.586084	0.5722219
VARPSP10	-0.367846	0.3220260	-0.868259	0.7601062	-1.142287	0.2828122
VARPSP11	0.129223	0.4531119	0.121937	0.4275636	0.285191	0.7819519

**Fuente:** Elaboración propia.

### Subconstructo 3.

SC3: X1(f12...f17)  $\rho$  Y1 (f34...39)

**Proceso de selección** (Examen y entrevista) versus **Rotación-Motivación** (Situación personal)

La prueba de regresión múltiple para el subconstructo 3 es:

**Tabla 3:** Regresión de las variables VARPSE12...VARPSC17 vs. VARRMP34...VARRMP39

Regression Summary for Dependent Variable: VARRMP34						
R= .67706359 R <sup>2</sup> = .45841511 Adjusted R <sup>2</sup> = .13346418						
F(6,10)=1.4107 <b>p&lt;.30026</b> Std.Error of estimate: .73158						
	<b>BETA</b>	<b>St. Err. of BETA</b>	<b>B</b>	<b>St. Err. of B</b>	<b>t(10)</b>	<b>p-level</b>
<b>Intercept</b>			<b>11.94944</b>	<b>6.7591253</b>	<b>1.767897</b>	<b>0.107518</b>
VARPSE12	-0.082918	0.340685	-0.051005	0.209563	-0.243386	0.812626
VARPSE13	-0.610521	0.416375	-1.978316	1.349199	-1.466288	0.173297
VARPSE14	1.509185	0.656223	1.383190	0.601438	2.299802	0.044269
VARPSC15	-0.716022	0.461586	-0.820306	0.528813	-1.551220	0.151894
VARPSC16	-0.042547	0.308656	-0.031734	0.230211	-0.137847	0.893097
VARPSC17	-0.090537	0.321419	-0.088962	0.315829	-0.281680	0.783931

**Fuente:** Elaboración propia.

### Subconstructo 4.

SC4: X1(f18...20)  $\rho$  Y1 (f28...33)

**Proceso de selección** (Solicitud) *versus* **Rotación-Motivación**  
(Salario y reconocimiento)

La prueba de regresión múltiple para el subconstructo 4 es:

**Tabla 4:** Regresión de las variables VARPSS18...VARPSS20 vs. VARRMS28...VARRMR33

Regression Summary for Dependent Variable: VARRMS28						
R= .65726468 R <sup>2</sup> = .43199686 Adjusted R <sup>2</sup> = .30091921						
F(3,13)=3.2957 <b>p&lt;.05470</b> Std.Error of estimate: .52195						
	<i>St. Err.</i>		<i>St. Err.</i>			
	<i>BETA</i>	<i>of BETA</i>	<i>B</i>	<i>of B</i>	<i>t(13)</i>	<i>p-level</i>
<b>Intercpt</b>			<b>4.75</b>	<b>2.9438166</b>	<b>1.6135516</b>	<b>0.1306246</b>
VARPSS18	0.539940	0.233372	0.416666	0.1800912	2.3136424	0.0376919
VARPSS19	-0.296732	0.248361	-0.166666	0.1394980	-1.194759	0.2535237
VARPSS20	-0.275197	0.267804	-0.708333	0.6893048	-1.027605	0.3228769

**Fuente:** Elaboración propia.

### Interpretación.

De acuerdo a los resultados que arroja el programa de Regresión múltiple del programa de Statistica 6.0, se obtuvieron: Los coeficientes de correlación (*R*, *R*<sup>2</sup> y *R* ajustado), y los valores *p* (tabla 5 y 6)

**Tabla 5:** Coeficientes de correlación, de determinación y de determinación ajustados.

VI Proceso de selección	Análisis de puesto	Reclutamiento y presolicitud	Examen y entrevista	Solicitud
VD Rotación-Satisfacción-Motivación				
Situación Organizacional	R=.72069301 R <sup>2</sup> =.51939841 Adjusted R <sup>2</sup> =.359197			
Situación Ambiental		R= .66103541 R <sup>2</sup> =.43696781 Adjusted R <sup>2</sup> =.0009461		
Situación personal			R= .67706359 R <sup>2</sup> =.45841511 Adjusted R <sup>2</sup> =.13346418	
Salario y reconocimiento				R=.65726468 R <sup>2</sup> =.43199686 Adjusted R <sup>2</sup> =.30091921

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 6:** Valores **p** obtenidos en cada uno de los subconstructos estudiados.

VI Proceso de selección	Análisis de puesto	Reclutamiento y presolicitud	Examen y entrevista	Solicitud
VD Rotación-Satisfacción-Motivación				
Situación Organizacional	<b>p&lt;.05073</b>			
Situación Ambiental		<b>p&lt;.48914</b>		
Situación personal			<b>p&lt;.30026</b>	
Salario y reconocimiento				<b>p&lt;.05470</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 7:** Estadístico **t** de cada uno de los subconstructos estudiados

VI Proceso de selección	Análisis de puesto	Reclutamiento y presolicitud	Examen y entrevista	Solicitud
VD Rotación-Satisfacción-Motivación				
Situación Organizacional	<b>5.648855</b>			
Situación Ambiental		<b>1.463647</b>		
Situación personal			<b>1.767897</b>	
Salario y reconocimiento				<b>1.6135516</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Tomando en orden los resultados del estadístico *t*, los valores *p* y la magnitud de los coeficientes: *R*, *R*<sub>2</sub> y *R* ajustada se tiene que:

**Para el Subconstructo 1.**

Que establece: SC1: X1(f1...f4)  $\rho$  Y2 (f21...f27)

**Proceso de Selección** (Análisis de puesto) versus **Rotación-Satisfacción laboral** (Situación Organizacional)

**H<sub>1</sub>**: El proceso de selección tiene una repercusión significativa en el incremento del índice de rotación.

Con la evidencia obtenida del valor absoluto de  $t$  (5.648855) vs el valor crítico de tablas (2.131) con  $n-1$  grados de libertad (16-1), se rechaza la  $H_0$ , en el nivel de significancia estadística .05 Además la magnitud del coeficiente  $R=.72069301$   **$R^2=.51939841$**  apoyan esta asociación. Esto es, que dentro del proceso de selección, el análisis de puesto esta influyendo significativamente en el incremento del índice de rotación de la empresa comercializadora de zapatos.

**Para el Subconstructo 2.**

Que establece: SC2: X1(f5...f11)  $\rho$  Y2 (f40-45)

**Proceso de selección** (Reclutamiento y presolicitud) versus **Rotación-Satisfacción laboral** (Situación Ambiental)

**H<sub>2</sub>**: La rotación de personal se genera por la falta de motivación del trabajador, teniendo repercusiones negativas en su satisfacción laboral, lo cual provoca el incremento.

Con la evidencia obtenida del valor absoluto de  $t$  (**1.463647**) vs el valor crítico de tablas (2.131) con  $n-1$  grados de libertad (16-1), no se tiene evidencia suficiente que permita rechazar la  $H_0$ , en el nivel de significancia estadística .05 Además la magnitud de los coeficiente  $R= .66103541$   **$R^2=.43696781$**  dan prueba de esta inferencia. Esto es, que dentro del proceso de selección, el reclutamiento y presolicitud no influyen significativamente en el incremento del índice de rotación de la empresa comercializadora de zapatos. Sin embargo se visualiza una ligera relación, sin que a esto se le pueda atribuir el incremento en la rotación de personal.

**Para el Subconstructo 3.**

SC3: X1(f12...f17)  $\rho$  Y1 (f34...39)

**Proceso de selección** (Examen y entrevista) versus **Rotación-Motivación** (Situación personal)

**H<sub>3</sub>:** El proceso de selección al no ser aplicado de manera correcta, ocasiona gastos y disminución notable en la productividad, lo cual genera la falta de motivación y satisfacción del trabajador, repercutiendo significativamente en el incremento del índice de rotación.

Nuevamente se tiene, que el valor absoluto de  $t$  (**1.767897**) vs el valor crítico de tablas (2.131) con  $n-1$  grados de libertad (16-1), no aporta evidencia suficiente que permita rechazar la  $H_0$ , en el nivel de significancia estadística .05 De igual forma, la magnitud de los coeficiente  $R=.66103541$   **$R^2=.43696781$**  dan prueba de esta inferencia. Esto es, que dentro del proceso de selección, el examen y la entrevista no influyen significativamente en el incremento del índice de rotación de la empresa comercializadora de zapatos. Sin embargo se visualiza una ligera relación, sin que a esto se le pueda atribuir el incremento en la rotación de personal.

**Para el Subconstructo 4.**

SC4: X1(f18...20)  $\rho$  Y1 (f28...33)

**Proceso de selección** (Solicitud) versus **Rotación-Motivación** (Salario y reconocimiento)

Considerando la hipótesis 2 y 3

Nuevamente se tiene, que el valor absoluto de  $t$  (**1.6135516**) vs el valor crítico de tablas (2.131) con  $n-1$  grados de libertad (16-1), no aporta evidencia suficiente que permita rechazar la  $H_0$ , en el nivel de significancia estadística .05 De igual forma, la magnitud de los coeficiente  $R=.65726468$   **$R^2=.43199686$**  dan prueba de esta inferencia. Esto es, que dentro del proceso de selección, la solicitud no influye significativamente en el salario y el reconocimiento, y por consiguiente no es causa del incremento del índice de rotación de la empresa comercializadora de zapatos. Sin embargo nuevamente se visualiza una ligera relación, dando prueba de ello el coeficiente  $R_2$

## **SUGERENCIAS**

A partir de los resultados obtenidos en cada constructo, se emiten las siguientes recomendaciones a la Comercializadora de zapatos de la ciudad de Xalapa, Veracruz, en aras de contribuir en lo posible, a disminuir la rotación de personal que prevalece hoy en día, al interior de la citada organización. Además de lo anterior, se pretende con esto, evitar en lo posible: gastos adicionales y la baja en la productividad.

Al llevar a cabo de manera correcta y eficiente el proceso de selección, se estarían dando los pasos orientados al saneamiento de estas variables (rotación de personal, gastos, productividad). Sean pues las siguientes recomendaciones, un conjunto de posibles soluciones que favorezcan lo que se ha descrito en el párrafo anterior.

1. Al momento que se decide contratar personal para cubrir un puesto determinado, lo primero que se tiene que hacer es revisar a fondo el análisis de puesto correspondiente, ya que en el se encuentran descritas de manera específica todas las funciones y responsabilidades que el cargo requiere, para con ello al momento de reclutar, ya se tenga una visión exacta de lo que esperamos en los candidatos a ocupar la vacante. Ahora bien, si no se cuenta con el análisis de puesto, es de suma importancia que la organización se encargue inmediatamente de realizarlos o en su defecto, de contratar a especialistas que puedan hacerlo, ya que simplemente al no contar con él, se expone al riesgo por completo, todo el proceso de selección.

2. Se tiene que realizar un reclutamiento, cuidando en todo momento una serie de detalles que a primera vista parecieran no muy importantes, pero que a la larga se vuelven contraproducentes, con esto nos referimos a que tenemos que fijarnos en algunos datos personales del reclutado, en específico los relacionados con la edad, escolaridad y estado civil. Esto es porque se ha comprobado en la mayoría de los casos que la gente casada es más responsable y constante en su trabajo que la soltera, o que la gente con mayor escolaridad y edad son más experimentadas que los menores, o por el contrario, que los solteros disponen de más tiempo que los casados y así sucesivamente.

3. Llevar a cabo de conformidad con el procedimiento que señala la teoría, todo el proceso de selección de personal, procurando no omitir un solo paso, a efecto de coadyuvar en lo posible para mantener la estabilidad del personal dentro de la organización. Muchas veces lo que se hace es simplificar el proceso para ahorrar tiempo y cubrir la vacante lo más pronto posible, sin embargo, esto se ve reflejado posteriormente en el incremento del índice de rotación, pero sobre todo en la excesiva pérdida de dinero por parte de la empresa.

4. Recordar siempre evitar el famoso “palancazo”, debido a que el proceso que se sigue con esas personas es el mismo que cualquier otra, la única diferencia es que, independientemente de los resultados que arroje el proceso hecho en ellos, se contratan. En este caso se tienen que tomar en cuenta 2 cosas: la primera es que no se le da la debida importancia al proceso de selección, y la segunda, es que estamos empleando tiempo, dinero y esfuerzo de manera equivocada.

5. Invertir en medios para tener un mejor proceso de selección, esto es, las organizaciones tienen que estar actualizadas constantemente en sus baterías de pruebas psicométricas y de conocimientos, con la finalidad de contar con los instrumentos necesarios que le den un diagnóstico correcto y veraz de lo que piensa y sabe el reclutado.

6. Como área de selección tenemos que dar la oportunidad a las personas que tengan esa capacidad para trabajar, que cubran con los conocimientos y habilidades necesarias para el puesto, evitando por completo las preferencias a determinada gente.

7. Proporcionar al personal de nuevo ingreso información precisa sobre el cargo a desempeñar, así como de la organización en la que a partir de ser seleccionado prestará sus servicios, todo esto mediante un programa de Inducción con el cual se sientan realmente comprometidos con la empresa, es decir, que se “pongan la camiseta”, que conozcan sus derechos y obligaciones y que puedan incorporarse de manera rápida a su trabajo y al ambiente de la entidad.

8. El adiestramiento y la capacitación ofrece al empleado la oportunidad de autosuperarse. A medida que un empleado aumenta su valor personal e intelectual, también lo hace para la compañía donde trabaja. Se debe recordar que el individuo que puede hacer su trabajo eficazmente, se siente seguro de si mismo y de su puesto, siendo esto parte de la esencia de la satisfacción laboral. Es importante que si se va a otorgar adiestramiento y capacitación, se cumpla al pie de la letra con los programas establecidos, pero sobre todo que se de seguimiento a estos para que los reciba todo el personal.

9. Se sugiere realizar encuestas de satisfacción para conocer si las políticas y prácticas organizacionales, promociones y seguridad en el puesto, propician satisfacción en el trabajo. También nos muestran la relación existente entre los empleados. En síntesis, proporcionan información sobre la forma de sentir de los empleados respecto a su puesto y sobre la empresa. Es conveniente mencionar que estas encuestas deben practicarse siempre y cuando se esté dispuesto a hacer los cambios pertinentes que exijan los resultados de la misma, recordando que la información arrojada es siempre en beneficio del personal y la entidad.

10. Llevar a cabo la medición del desempeño, ya que el propósito de dicha valoración permite que los empleados conozcan su posición con respecto a los objetivos y expectativas de la organización. Esta retroalimentación facilitará al empleado elevar su desempeño. Si se realiza una medición del desempeño se podrán tomar decisiones respecto al futuro, mejoramiento y bienestar de los empleados, teniendo estos últimos a su vez una oportunidad de desarrollo, sabiendo que sí se les toma en cuenta pero sobre todo, que pueden lograr crecer con base en su esfuerzo.

11. Por último, mejorar definitivamente en las condiciones de trabajo que se le proporciona al personal, es decir, se le debe dar: toda la herramienta de trabajo, seguridad, confianza, y decisión necesaria para que éste pueda desempeñar de manera eficiente y óptima todas sus funciones dentro de la empresa, así como también, el obtener un salario justo e integro para mantener la motivación siempre y en todo momento, ya que mientras sigan existiendo trabajos con salarios denigrantes, el incremento en la insatisfacción laboral y rotación estará presente.

### **FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

Algunas líneas de investigación que se derivan del presente estudio, pueden ser vistas desde los siguientes puntos:

#### **A partir de la revisión teórica.**

a) Un estudio que permita conocer a fondo si la satisfacción laboral llega a influir de manera directa en la rotación del personal, sin la necesidad de verse afectado por un mal proceso de selección.

b) Resulta importante indagar qué tanto llegan a impactar los factores personales como la edad, sexo, escolaridad, estado civil, entre otros, para que se origine la rotación de personal.

c) Comprobar si al momento de no realizar el proceso de selección al pie de la letra, éste es el causante de que posteriormente se presente dentro de los trabajadores la falta de motivación, debido a que no se seleccionó al candidato adecuado.

**A partir de los resultados.**

a) Profundizar si el análisis de puesto como uno de los pasos del proceso de selección, es el principal causante de la inestabilidad organizacional, ya sea por no revisarlo al momento en que se decide contratar, o en su defecto por no contar con él dentro de las empresas.

b) Llevar a cabo un estudio que permite confirmar si el salario y reconocimiento, siguen siendo dos de los factores determinantes para la rotación de personal. Esto mediante un análisis longitudinal que nos permita conocer la evolución que se ha presentado a través de los años, con la intención de saber como han venido controlando y manejando dichos factores sin necesidad de afectar a la organización.

**“NADA ES PERFECTO, PERO TODO ES PERFECTIBLE.”**



## BIBLIOGRAFÍA

- ARIAS GALICIA** Fernando, (1999) Administración de Recursos Humanos, México. Editorial Trillas.
- CHIAVENATO** Idalberto, (2000) Administración de Recursos Humanos, Santa Fé de Bogotá; México; Brasil, Editorial McGraw Hill.
- CHURDEN / SHERMAN**, (2005) Administración de Personal, México, Editorial CECSA – Continental.
- DESSLER** G., (2001) Administración de Personal, México, Pearson educación.
- GARCÍA**, S. Arturo: (2005) (Un estudio empírico sobre Alianza para el Campo, Procampo. Remesas y refinanciamiento bancario y su influencia en el saneamiento de las finanzas rurales y la producción agropecuaria el caso de Aguascalientes (Factibilidad de bursatilizar Procampo)). Accesible en website <http://eumed.net/tesis/ags/index.htm>.
- GARCÍA** Vidal Gelmar; ZAYAS Agüero Pedro, (2006), Una hermandad probada: Psicología y administración, disponible en Internet en <http://psicologiacientifica.com/publicaciones/biblioteca/articulos/a-z-zayas01.htm> (Consultado en julio 26, 2006).
- GRADOS** Espinoza Jaime, (2001), Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de personal, México, El manual Moderno.
- HAIR**, J.F. Jr; Anderson R.E.; Tatham, R. L. R. Y Black, W. C. (1999): Análisis multivariante. 5a Edición. Madrid: Prentice Hall.
- HERNÁNDEZ** Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar, (2002), México, Metodología de la investigación, McGraw Hill.
- HERNÁNDEZ** Vila Margarita, 2005, Algunas reflexiones acerca de la rotación de personal y sus causas, disponible en <http://monografias.com/trabajos15/rotacion-personal/rotacion-personal.shtml>. (Consultado en noviembre 28, 2005).
- MARISTANY** Jaime, (2000) Administración de Recursos Humanos, Buenos Aires, Argentina, Editorial Prentice hall: Pearson Educación.
- ZUÑIGA** Igor, 2005, Técnicas de selección del personal utilizadas en la Empresa Nacional, disponible en Internet en <http://gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/tecnem-pnal.htm>. (Consultado en noviembre 27, 2005)

## **CAPITULO IV**

### **La importancia del Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo en los procesos de selección de personal**

*Por*

**Karina Arellano Martínez**

**Rubén Edel Navarro**

**Arturo García Santillán**

### **ESTUDIO DE CASO**

**En la Oficina de Hacienda del Estado de Veracruz**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y SU ABORDAJE TEÓRICO**

La forma de enfocar la *gestión de los recursos humanos* ha cambiado en correspondencia con la dinámica del desarrollo social, influenciado por sucesos y filosofías como la *revolución industrial*, la *administración científica* y la *psicología industrial*. Estos cambios en el entorno, obligan a las organizaciones a replantear sus estrategias de producción y consecuentemente su modo de manejar el personal, de modo tal que se vuelven cada vez más exigentes con sus colaboradores.

Por tal motivo, hoy en día es preciso contar con la gente idónea a los requerimientos de cada organización y poner especial atención en los procesos que implica una adecuada selección de personal. Como señala Fernández (1999), dicho procedimiento consta de 3 fases esenciales: *el análisis y descripción de puestos*, *la elaboración de los perfiles* y *el reclutamiento*. Para el presente trabajo, se pondrá especial atención en el primero de estos tres aspectos, ya que de ahí parte mucha de la información necesaria para un proceso correcto de selección.

Según Werther y Davis (1990), los estudios preliminares en el ***Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADPT)*** coinciden con la revolución industrial en Europa y en Estados Unidos; Charles Babbage, en Europa, y Frederick Taylor en la Unión Americana fueron los primeros autores que plantearon que el trabajo podría y debía estudiarse de manera sistemática y en relación con algún principio científico.

De forma paralela a la revolución industrial surgió la administración científica que fue un intento por investigar métodos de producción y montaje y establecer la manera más eficiente para realizar un trabajo. Se considera que el “padre” de este movimiento fue Frederick Taylor.

Después de la segunda guerra mundial, las investigaciones en el campo de la ingeniería del factor humano comenzaron a experimentar en el diseño de las tecnologías, las instalaciones y el equipamiento, obteniéndose resultados a finales de la década de 1940.

Algunos años después se hizo evidente que muchos de los problemas administrativos existentes eran el resultado de fenómenos humanos en vez de mecánicos. Este reconocimiento impulsó la intervención del psicólogo industrial en el mundo del trabajo,

introduciéndose la idea de que los trabajadores tenían necesidades emocionales y psicológicas que debían considerarse en el trabajo, convirtiéndose la satisfacción del trabajador y el compromiso con el trabajo en aspectos importantes, mejorando así algunos aspectos relacionados con la gestión del personal como la *selección, capacitación, colocación*, entre otras.<sup>21</sup>

Ducceschi (1982), sostiene que las tendencias actuales de la Gestión de los Recursos Humanos se dirigen hacia enfoques sistemáticos prácticos, multidisciplinarios y participativos que consideran el **Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo (ADPT)** como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos, pues casi todas las actividades desarrolladas en dicha área, se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento.

Respecto a su procedencia podemos afirmar que el análisis de los puestos de trabajo nace y se desarrolla en el ámbito de la teoría y de las técnicas de la *Organización Científica del Trabajo*. Esta escuela del pensamiento organizativo propugna la racionalización del centro de trabajo como vía principal para la maximización del rendimiento de los trabajadores. El núcleo de esta corriente estaba constituido por el estudio organizado del trabajo, posterior análisis hasta conseguir reducirlo a sus elementos más simples y la mejora sistemática del rendimiento del trabajador con relación a cada uno de estos elementos.

Chiavenato (1988), sostiene que el análisis de los puestos de trabajo es un proceso objetivo, en la medida en que no tiene en consideración a la persona que ocupa el puesto de trabajo, sino al puesto en sí. Por otro lado, Puchol (1993), afirma que aparece entonces el peligro que acecha a todo analista de puestos: perder la orientación y concentrarse en el titular del puesto de trabajo en lugar de hacerlo en el propio puesto. Esta circunstancia también está presente en el proceso de valoración de los puestos de trabajo.

Por tal motivo, es necesario que el análisis de puestos sea realizado con fundamento y bases meramente científicas, como un proceso objetivo que pueda ser capaz de recopilar la información lo más limpiamente posible para la obtención de resultados con los cuales se pueda obtener un diagnóstico real, propiciando así una toma de decisiones justa y benéfica para la organización.

---

<sup>21</sup> Esta situación, empieza a dar evidencia de la necesidad por analizar la selección de personal como variable dependiente del análisis de puestos.

En un intento por llevar este conocimiento a la práctica, y de manera más específica al ámbito de la administración pública, tocante al manejo y gestión del personal que labora en oficinas de gobierno, se pretende desarrollar el tema ubicándonos, para su estudio, en un entorno local, siendo este la Oficina de Hacienda del Estado, en Veracruz, Ver.

### **ANTECEDENTES:**

Con la creación de la Dirección General de Hacienda, determinada en la Ley número 75 de la H. Legislatura del Estado, correspondiente a la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, publicada en la Gaceta Oficial número 135 del 15 de noviembre de 1951, se establecen las funciones de la actual Subsecretaría de Ingresos.

A pesar de esta publicación, no fue sino hasta el 1 de enero de 1957 que entró en vigor el Reglamento que estableció las funciones y estructura de dicha Dirección General de Hacienda, en la cual se integraban la Subdirección de Ingresos y la Subdirección de Egresos y que fueron creciendo administrativamente en forma paralela.

La Subdirección de Ingresos tuvo como atribuciones principales la formulación anual del Proyecto del Presupuesto de Ingresos; la supervisión permanente de los ingresos del Estado para que los mismos no disminuyeran, proponiendo las alternativas necesarias para lograr la superación, además del diseño de proyectos de Reformas Fiscales y Administrativas y en general toda clase de lineamientos que coadyuvarán a los ingresos del Estado.

En el año de 1962 se determina que la Dirección General de Hacienda cambió su denominación por el de Tesorería General del Estado, con base en ello, se establece que a partir del 1 de enero de 1963 la Subdirección de Ingresos pase a ser Dirección de Ingresos, quedando integrada por los Departamentos de Impuesto Predial y Catastro, Impuesto al Comercio, Industria y Profesiones; Impuesto a la Agricultura y Ganadería; Oficina de Correspondencia y las Oficinas Recaudadoras, clasificadas en principales y subalternas.

Al inicio de la administración gubernamental 1986-1992, se emitió la Ley Orgánica de la Administración Pública Estatal el 30 de diciembre de 1986, en la que se establece el cambio de denominación de la *Tesorería General del Estado* por el de Secretaría de Finanzas y Planeación (*SEFIPLAN*), como derivación de dicha ley, se expide el 4 de abril de 1987 el reglamento interior de la Secretaría de Finanzas y Planeación, en el cual se contempla el cambio de Dirección de Ingresos por Dirección General de Ingresos.

De dicha Secretaría se derivan varias Subsecretarías de las cuales es la *Oficina de Hacienda del Estado* la encargada de llevar a cabo lo que el manual de la organización cita textualmente: “...recibir del contribuyente, el importe de los créditos provenientes de impuestos, derechos, productos, aprovechamientos y contribuciones por mejoras estatales, así como los que provengan de ingresos federales cuya administración esté encomendada al Estado; de proponer las multas que serán impuestas por incumplimiento de las disposiciones fiscales; de resguardar y mantener el control de los valores y formas valoradas que se necesiten en el cobro de créditos fiscales; así como de enviar a la Secretaría, de conformidad con las normas y procedimientos que al efecto se establezcan, los ingresos recaudados, así como la documentación comprobatoria de los mismos”.

Para tal efecto, la Oficina está dividida en las siguientes áreas y/o funciones: Cobraduría de Hacienda del Estado; Módulo de Atención y Servicio al Contribuyente; Sección de Registro y Empadronamiento; Administrador General del Sistema; Sección de Control de Ingresos y Archivo; Sección de Ejecución Fiscal; cada departamento, con sus respectivas funciones y responsabilidades.

Para el presente trabajo, nos enfocaremos únicamente a la Oficina de Hacienda del Estado de Veracruz, ubicada en las calles de Juárez esq. 5 de mayo No. 309 en la colonia Centro de la ciudad y puerto de Veracruz, fungiendo en la actualidad como jefe de dicha organización el Lic. Daniel López Fernández.

Dicha Oficina está conformada por 60 empleados aproximadamente, entre cajeros, encargados de área, auxiliares administrativos y notificadores, de los cuales la mayoría son de Base y forman parte del Sindicato de Trabajadores al servicio del Gobierno del Estado, dirigido actualmente por la C. Juana Consuelo Méndez Vázquez y cuyas instalaciones se encuentran en la ciudad de Xalapa, Ver.

En la actualidad, son realmente pocos los empleados que aún no cuentan con una base definitiva, siendo por el momento considerados como empleados de contrato o de confianza solamente y formando una mínima parte de la plantilla laboral.

Generalmente, las Oficinas de Hacienda son consideradas, dentro del contexto del organigrama, como “Recaudadoras”, por lo que a la Secretaría de Finanzas y Planeación no le es indispensable que su personal cuente con un *perfil* determinado en cuanto a su formación académica, ya que se tiene la idea de que no es necesario contratar gente especializada o profesional para cumplir con las funciones de dicha entidad.

Así mismo, en los requisitos para el ingreso a cualquier dependencia de la entidad, en este caso la Oficina de Hacienda, según lo establecen las Condiciones Generales de Trabajo, no se maneja ningún tipo de perfil para dicha contratación, simplemente cubrir requisitos básicos tales como: presentar solicitud, por escrito; ser mayor de 16 años; ser de nacionalidad mexicana; aprobar los exámenes de admisión que aplique la Dependencia (un psicométrico y otro de cultura general); presentar certificado de salud que acredite no padecer alguna enfermedad transmisible o incapacidad, etc.

Como se puede observar a grandes rasgos, la tendencia en cuanto a la *selección de personal* en esta Dependencia es básicamente contratar “empleados” no “profesionistas”, sin embargo, la realidad es otra, ya que algunas personas de reciente ingreso a dicha Oficina cuentan por lo menos con alguna licenciatura, siendo su trabajo pagado a un nivel inferior a lo que su formación académica lo requiere.

Por lo tanto, es preciso evaluar la situación actual, analizarla y así integrar un diagnóstico que pueda poner en perspectiva si es realmente el análisis de los puestos principales, factor determinante para la mejora en los procesos de selección de personal y no solamente tomar las funciones derivadas de los mismos como un criterio que dictamine su realización; esto es, para que en un futuro, se redunde en una plantilla laboral adecuada a las exigencias de un mundo que cambia constantemente y que requiere una evolución por parte del sistema administrativo y burocrático imperante en la actualidad.

### ***IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES Y SU RELACIÓN CON LAS TEORÍAS:***

En un primer acercamiento se identifican algunas variables dentro del planteamiento del problema, mismas que se describen en la Tabla 1, así como la teoría o evidencia empírica que explica cada una de ellas:

**Tabla I. Variables de estudio y Estudios e Investigaciones previas que se relaciona**

<b>Variable</b>	<b>Teoría y Estudios empíricos</b>
<b>Independiente</b>	
Funciones del puesto.	Análisis y descripción de puestos de trabajo.: <b>Babbage Charles, Taylor Frederick</b> , citados en <b>Wherter y Davis (1990); Ducceschi, M. (1982); Chiavenato, Idalberto (1988); Puchol, Luis (1993)</b> .
<b>Dependiente</b>	
Proceso de selección.	Gestión del talento humano: <b>Chiavenato Idalberto (2005)</b> . Modelo de clasificación de candidatos.

**Fuente:** Elaboración propia

### **Formulación del problema (Interrogantes de investigación)**

¿Cuáles serían los beneficios de implementar el instrumento del Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo en los procesos de selección de personal?

### **Objetivo general del estudio**

Determinar cuáles son los beneficios de implementar el instrumento del Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo en los procesos de selección de personal.

### **Objetivos específicos**

- Revisar la información existente en los manuales operativos de la Dependencia.
- Implementar el instrumento del Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo en el área más significativa de la organización
- Comparar los resultados obtenidos con lo establecido en los manuales de la organización.
- Determinar las deficiencias en los procesos de selección de personal en términos de perfil idóneo para el puesto.

### ***Justificación***

El puesto de trabajo es el principal nexo de unión entre los empleados y la organización. Efectivamente, este vínculo permite a los individuos realizar aportaciones para con su organización, al tiempo que les permite recibir las recompensas pertinentes. Estas recompensas pueden ser intrínsecas (satisfacción respecto al trabajo realizado, sentimientos de logro, etc.) y extrínsecas (promociones y remuneraciones principalmente).

La remuneración continúa ocupando un lugar ciertamente privilegiado entre los instrumentos de motivación de que disponen las organizaciones, y es precisamente el puesto de trabajo, que ocupa una de los principales determinantes del montante económico recibido por tal concepto.

Más allá de todo esto, y mejor aún, más que indagar en el trasfondo de una situación que a simple vista pudiera parecer “injusta” en cuanto a si el problema existe en la organización, o por lo contrario es una percepción débil de fundamento, se encuentra el propósito fundamental de este proyecto de investigación: ***el análisis de los puestos principales como un criterio fundamental en el proceso de selección de personal de una oficina cuya administración es burocrática.***

### ***Contribución a la teoría***

Cuando se busca en una biblioteca trabajos de investigación que aborden el tema del análisis de puestos, por lo regular se encuentran libros que lo exponen de manera tácita, tal cual, y explican sus antecedentes científicos y hasta filosóficos; o por otro lado, se encuentra literatura que contiene la explicación de dicho procedimiento y sus pasos a seguir, como es en el caso de la selección de personal; en ocasiones, también se hallan ejemplos de los mismos procesos realizados en algunas empresas importantes pero por lo general, casi nunca (y en este caso en particular no se encontró) se tiene la suerte de encontrar trabajos similares al que se propone en la presente investigación, no tanto por la aportación teórica en sí, sino por el contexto en el cual se pretende realizar, lo que ya constituye una evidencia empírica al campo del conocimiento.

### ***Contribución a la metodología***

Como herramienta de estudio, el análisis de puestos no es algo tan nuevo, al igual que el proceso de selección de personal, ya que se vienen haciendo con frecuencia en organizaciones donde la administración de los

recursos humanos ya es parte fundamental de la empresa o institución. Sin embargo, no sucede lo mismo en los organismos gubernamentales o por lo menos, no con la objetividad y el enfoque científico que dicha actividad requiere.

Teórica y metodológicamente, este proyecto no pretende reestructurar el análisis como tal, ya que solamente se remitirá a seguir los pasos que dicho procedimiento plantea. En el aspecto práctico, se realizará de la manera más objetiva posible, como todo método de investigación lo requiere; su aporte fundamental, radica principalmente en que su cometido es diagnosticar la situación actual de las funciones que se desempeñan y su impacto en el proceso de selección de personal.

### ***Contribución a la Sociedad***

Dado que este tipo de trabajos se han desarrollado generalmente en contextos cuya organización pertenece al sector privado (empresas o instituciones), y no dentro del ámbito público, como es el caso, se considera que puede ser útil en un futuro tanto para los estudiantes de administración y específicamente del área de Recursos Humanos interesados en el tema; así como también para la misma dependencia, ya que se espera que a partir de los resultados obtenidos y el diagnóstico apropiado, se puedan tomar las medidas necesarias, sólo si la situación así lo amerita

### ***Contribución a la formación personal***

Si bien es cierto que el sistema burocrático tiende a poner mayor atención en la obtención de utilidades y ganancias más que en el personal que las genera, es también una realidad que se está gestando un cambio en la manera de pensar y administrar en todos los ámbitos y no debe ser por lo tanto una labor imposible o impensable que dicha tendencia pueda trascender también al quehacer de las oficinas de gobierno.

Como trabajo de estudio, es lógico pensar que debe basarse concretamente en todo aquél material que pueda ser útil a la teoría, metodología y práctica, por consiguiente, será de gran valor, por lo menos en lo que respecta al bagaje de literatura existente al respecto, para la formación académica de todo profesional de la materia.

### ***Delimitación del Estudio***

Para efectos de esta investigación, se establecen una serie de criterios fundamentales para el desarrollo del estudio. Chiavenato (2005), considera una serie de aspectos que son importantes para la delimitación de los criterios a seguir en el proceso de selección de personal que pueden ser de utilidad en la elaboración del presente trabajo.

Como el primer paso de todo proceso de selección, es analizar las funciones de los puestos de trabajo para que a partir de esto, se establezcan las características propias que deben poseer los candidatos, es necesario tomar en cuenta, para su realización y abordaje teórico los siguientes aspectos:

- Ejecución de la tarea en sí
- Interdependencia con otras tareas
- Interdependencia con otras personas

Considerando que las características personales casi siempre se relacionan con la tarea, el entorno social y las condiciones tecnológicas, el enfoque socio-técnico constituye una base importante para identificar las características personales del candidato.

Una vez delimitados los aspectos anteriores, la comparación entre lo que dicta la teoría y modelos establecidos en el trabajo de Chiavenato (2005), sobre la selección de personal, debe dar la pauta a seguir con respecto a las bases que delimitan dicho proceso, lo cual puede servir como base para comparar lo que se viene haciendo en la práctica en dicha dependencia.<sup>22</sup>

## **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

La selección de personal es un sistema de comparación y elección (toma de decisión). Por consiguiente debe apoyarse en algún patrón o criterio para alcanzar cierta validez en la comparación.

El patrón de criterio de comparación y elección debe formularse a partir de la información sobre el cargo que debe cubrirse (variable independiente) y sobre los candidatos que se presentan (variable dependiente). Así, el punto de partida para el proceso de selección de personal es la obtención de información significativa sobre el cargo que debe cubrirse.

---

<sup>22</sup> A mayor abundamiento ver la obra "Gestión del talento humano" de Chiavenato, Idalberto (2005) McGraw-Hill.

### **Conceptualización, Fundamento teórico y evidencia empírica de cada variable del modelo teórico de estudio.**

Con respecto a las dos variables que se manejan en el estudio (*función del puesto y procesos de selección*), existen términos implícitos en ellas que también son afines y manejados en ambos procesos, los cuales es necesario conocer y manejar para entender más ampliamente el contenido de este material. Así pues, la conceptualización de estas dimensiones son los siguientes:

**Análisis:** Acción de dividir una cosa o problema en tantas partes como sea posible, para reconocer la naturaleza de las partes, las relaciones entre éstas y obtener conclusiones objetivas del todo.

**Cargo:** Es la denominación que exige el empleo de una persona que, con un mínimo de calificaciones acorde con el tipo de función, puede ejercer de manera competente las atribuciones que su ejercicio le confiere.

**Cronograma:** Es el detalle minucioso de las actividades que desempeña o que va a desempeñar una empresa al realizar un evento o una serie de eventos.

**Decisiones:** toma de: selección de un curso de acción entre varias opciones; selección racional de un curso de acción.

**Eficacia:** consecución de objetivos; logro de los efectos deseados.

**Entorno:** Conjunto de agentes externos a la organización- jurídicos, políticos, sociales, económicos, tecnológicos, de la competencia, etc.- que afectan a su supervivencia, mantenimiento o desarrollo y que provoca en ella una determina respuesta en sus propios agentes internos.

**Supervisión:** Función de dirección destinada a asegurar que el personal cumpla sus tareas en la mejor forma posible (como la norma lo indica), mediante la orientación, ayuda y capacitación proporcionada por sus superiores jerárquicos (supervisores) y no sólo mediante procedimientos de control o fiscalización.

**Gestión administrativa:** Es el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización.

**Mando:** Área de: Poder que sobre los inferiores ejerce el superior. Autoridad que se tiene sobre los súbditos. / Poder ejecutivo. Potestad jerárquica sobre cualquier fracción de tropas, sobre todo las de un Ejército o entre varios aliados. / Mandato, precepto.

**Manuales administrativos:** Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.

**Medición:** Se refiere a la información numérica que cuantifica los recursos, procesos, servicios, desempeño y resultados de la organización.

**Organizar:** Establecer una estructura intencional de roles para que sean ocupados por miembros de una organización.

**Planeación:** Selección de misiones y objetivos, y estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlos; toma de decisiones; selección de un curso de acción entre varias opciones.

**Políticas:** declaraciones o interpretaciones generales que guían el pensamiento durante la toma de dediciones; la esencia de las políticas es la existencia de cierto grado de discrecionalidad para guiar la toma de decisiones.

**Procedimientos:** Planes que establecen un método para manejar las actividades futuras. Son series cronológicas de acciones requeridas, guías para la acción, que detallan la forma exacta en que se deben realizar ciertas actividades.

**Productividad:** Razón producción – insumos en un periodo, tomando en cuenta debidamente la calidad.

**Responsabilidad:** Obligación que los subordinados le deben a sus superiores con respecto al ejercicio de la autoridad que les fue delegada como una forma para lograr los resultados deseados.

**Selección de personal:** Proceso mediante el cual se escoge a la persona más capacitada para un cargo en particular.

**Teoría:** Agrupamiento sistemático de conceptos y principios interdependientes que forman un marco para un conocimiento mas significativo.

**Unidad de mando:** Hacer que cada subordinado dependa directamente sólo de un superior. El principio de la unidad de mando únicamente implica que cuando más depende una persona de un sólo superior, menor será el problema de confusión de las instrucciones y mayor la sensación de responsabilidad personal por los resultados.

### **Variable Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo.**

Habitualmente, los términos “Análisis de puestos de trabajo”, “Descripción de puestos de trabajo” y “Especificaciones o requisitos del puesto de trabajo” son utilizados indistintamente; por lo que conviene establecer, al menos de forma teórica, una diferenciación conceptual<sup>23</sup>:

**Análisis de puestos de trabajo:** procedimiento de obtención de información acerca de los puestos: su contenido y los aspectos y condiciones que los rodean.

**Descripción de puestos de trabajo:** documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejada de este modo, el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.

**Especificaciones del puesto de trabajo:** está relacionado con los requisitos y cualificaciones personales exigidos de cara a un cumplimiento satisfactorio de las tareas: nivel de estudios, experiencia, características personales, entre otras más. Estos requisitos emanan de forma directa del análisis y descripción del puesto. Mediante esta información se elaboraría el *perfil profesiográfico*.

De acuerdo a lo anteriormente comentado, el Análisis y Descripción de los puestos de trabajo puede ser definido como el proceso de determinación, mediante la observación y el estudio, de los elementos componentes de un puesto específico, estableciéndose las responsabilidades, capacidades, requisitos físicos y mentales que exige, los riesgos que comporta y las condiciones ambientales en las que se desenvuelve.

---

<sup>23</sup> Conceptos de Louart, Pierre (2000), en su obra “Gestión de los Recursos Humanos”. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

El análisis y descripción de puestos de trabajo es una herramienta básica para toda la Gestión de Recursos Humanos. Permite aclarar los cometidos de los individuos y sus aspectos colectivos, permite controlar la carga laboral y su evolución de manera que se pueda actuar sobre los calificadores, las decisiones técnicas y los equilibrios de la organización.

En la descripción se detallan:

1. **"Qué hacen"**: los trabajadores: Tareas, funciones o actividades que ejecutan en el desempeño del puesto.
2. **"Cómo lo hacen"**: Recursos que utilizan, métodos que emplean, manera como ejecutan cada tarea.
3. **"Para qué lo hacen"**: Objetivos que pretenden conseguir, propósito de cada tarea.

Junto a esto se han de especificar los requisitos y cualificaciones necesarias para que el trabajador realice las tareas con una cierta garantía de éxito.

El análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona datos suficientes para elaborar el *perfil profesiográfico* o *profesiograma* en el que se especifican las características y requisitos tanto profesionales como personales que debe cumplir el candidato para desarrollar de forma adecuada las tareas y actividades propias del puesto. Esta información guiará la elección de la batería de pruebas psicológicas que se utilizará para medir las características aptitudinales y de personalidad que buscamos. También servirá de guía para la entrevista de selección y para los distintos procedimientos selectivos que se utilicen: dinámicas de grupo, assessment center, etc.

Es por todo lo anterior, que se considera importante aplicar este tipo de análisis y procedimientos, ya que mientras se publique anualmente el Manual de la Organización y el de procedimientos sin haber realizado dicho estudio y sólo transcribiendo el contenido, pasando por alto los cambios que existen tanto en las funciones de los puestos, como en aspectos tecnológicos y los relacionados con el entorno, no servirá de nada su elaboración.

### **Variable Proceso de Selección de Personal.**

Mucho se ha ahondado ya en cuanto al concepto de Selección de personal, como última definición al respecto y de manera más concreta, se puede decir que “es el proceso mediante el que se buscan, eligen e incorporan nuevos individuos-trabajadores a una organización”. (Fernández, 1999)

Como señala Chiavenato (2005), existen 3 modelos de decisión sobre candidatos: *admisión forzosa, selección y clasificación de candidatos*; de las cuales, la última es superior a las anteriores, ya que aprovecha mejor los candidatos disponibles, permite mayor eficiencia del proceso de selección al incluir la totalidad de cargos vacantes que deben cubrirse y proporciona reducción de costos operacionales al evitar la duplicidad de comparación o repetición de gastos en el proceso.

Una explicación del modelo de clasificación: es aquella situación en la cual existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada uno de los candidatos se compara con los requisitos exigidos por el cargo que se pretende cubrir. Pueden ocurrir dos alternativas para el candidato: ser aprobado o rechazado para ese cargo. Si es aprobado, se admite, si es rechazado pasa a ser comparado con los requisitos exigidos para otros cargos que se pretende llenar, hasta que se agoten los cargos vacantes y las alternativas restantes. De ahí la denominación de clasificación.

El modelo de clasificación parte de un concepto amplio del candidato: la organización no lo considera interesado en un único y determinado cargo, sino candidato de la organización que podrá ser posicionado en el cargo más adecuado a sus características personales, por tal motivo, es el método más amplio y eficaz.

Ahora bien, para recolectar esa información sobre el cargo que se va a cubrir, de acuerdo con Chiavenato (2005); existen 5 maneras:

- **Descripción y análisis del cargo:** Constituye el inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que el cargo exige a su ocupante), también llamados factores de especificación del cargo. La descripción y el análisis del cargo proporcionan información respecto de los requisitos y las características que el ocupante del cargo debe poseer para desempeñarlo de manera adecuada. Con esta información, el proceso de selección puede concentrarse en la investigación y evaluación de estos requisitos y en las características de los candidatos que se

presentan. La recolección de información basada en la descripción y el análisis del cargo, es muy superior en calidad y en cantidad con respecto a los otros métodos.

- **Técnica de los incidentes críticos:** Consiste en la anotación sistemática y sensata que los gerentes deben hacer sobre hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado, que deben causar buen o mal desempeño en el trabajo. Esta técnica trata de localizar las características deseables (que mejoran el desempeño) y las indeseables (que lo empeoran), para identificarlas en el proceso de selección de los futuros candidatos al cargo. Esta técnica es subjetiva porque se basa en el criterio del gerente o de su equipo de trabajo, cuando apunta a las características deseables y las no deseables del futuro ocupante del cargo, pero constituye un excelente medio de recolección de datos respecto de cargos cuyo contenido depende básicamente de las características personales que debe tener el ocupante para lograr el desempeño exitoso.
- **Solicitud de personal (SP):** Es el comienzo del proceso de selección. Es una orden de servicio que emite el gerente para solicitar una persona que ocupe determinado cargo vacante. La solicitud de personal da comienzo al proceso de selección que traerá un nuevo empleado a ocupar un cargo vacante. En muchas organizaciones donde no existe un sistema estructurado de descripción y análisis de los cargos, la SP es un formulario que llena y firma el gerente. Este formulario contiene varias secciones donde deben anotarse los requisitos y las características deseables de la persona que ocupará el cargo. En estas organizaciones, todo proceso de selección se basa en la información sobre los requisitos y características señalados en la SP.
- **Análisis del cargo en el mercado:** Cuando la organización no dispone de información sobre los requisitos y características esenciales al cargo que se debe llenar, por tratarse de algún cargo nuevo o uno cuyo contenido esté muy relacionado con el desarrollo tecnológico, recurre a la investigación de mercado. En un mundo que cambia constantemente, los cargos también cambian y es preciso saber qué están haciendo las otras organizaciones en el mercado. En estos casos, se utiliza la investigación y el análisis de cargos comparables o semejantes en el mercado para recolectar y obtener información al respecto. El cargo comparado se denomina cargo representativo o cargo de referencia (*benchmark job*)<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> Término técnico empleado en los Estados Unidos de Norteamérica

Actualmente las empresas recurren a la referenciación competitiva (*Benchmarking*)<sup>25</sup>, es decir, comparan sus cargos con la estructura de los cargos de las empresas exitosas en el mercado para diseñarlos mejor y adecuarlos a las nuevas exigencias del mercado.

- **Hipótesis de trabajo:** En caso de que no pueda utilizarse ninguna de las alternativas anteriores para obtener información respecto del cargo que debe cubrirse, puede emplearse la hipótesis de trabajo, es decir, una previsión aproximada del contenido del cargo y de sus exigencias en relación con el ocupante (requisitos y características) como simulación inicial. Se trata de establecer hipótesis o ideas anticipadas respecto del cargo que debe llenarse.

Con la información del cargo vacante, el proceso de selección establece su base de referencia. A partir de esta investigación, el proceso de selección puede convertirla a su lenguaje de trabajo, lo cual significa que la información sobre el cargo y el perfil de su ocupante se transforman en una ficha de especificaciones del cargo o *ficha profesiográfica* (también denominada *profesiograma*), la cual debe contener los atributos psicológicos y físicos necesarios para desempeñar el cargo considerado. Una vez llena la ficha de especificaciones, se puede establecer qué técnicas de selección son las más adecuadas para investigar tales atributos que impone el cargo a su futuro ocupante.

Como se puede observar, ambos procedimientos nos llevan al mismo punto, es decir, a la *ficha profesiográfica* antes mencionada, pues ésta resulta determinante para conocer objetivamente los aspectos a considerar en el proceso de selección del candidato que ocupará determinado puesto de trabajo.

### ***En resumen podemos señalar:***

De acuerdo a todo lo anteriormente expuesto, se puede apreciar que el análisis de puestos implica desarrollar una descripción detallada de las tareas involucradas en una posición, determinar la relación del puesto dado con otros puestos y descubrir cuáles son los conocimientos, las habilidades y las destrezas necesarias para que un empleado realice exitosamente el trabajo.

¿Por qué es importante el análisis de puestos?

Pensemos que todo elemento integrado a una organización requirió ser reclutado, seleccionado, contratado, adiestrado en su trabajo y evaluado con frecuencia, en función precisamente de su puesto. Siendo

---

<sup>25</sup> Técnica de gestión empresarial que consiste en la referencia continua con la competencia, principalmente con el líder o con la empresa más cercana en cuanto a las variables escogidas.

esta la unidad básica del trabajo, resulta evidente que a partir de su correcta definición y estructuración, se está iniciando la tecnificación de la administración de recursos humanos. Dado que las tareas o el trabajo a efectuar en una organización, se realizan por medio de las divisiones, departamentos o secciones que existen en la misma, estas contratarán labores a nivel de cada puesto.

De acuerdo a lo anterior, se entiende que es el análisis de puestos el método básico con el que debe iniciarse cualquier intento de tecnificación, y es a partir de esta actividad, que se podrá continuar con otro tipo de estudios tendientes a: una buena administración de salarios, aplicación de calificación de méritos, mejores métodos de reclutamiento, selección y contratación, manuales de organización, todo ello como base de la planeación de los recursos humanos.

La descripción y la especificación del puesto son documentos importantes para conducir el proceso de selección. La descripción del puesto es un enunciado escrito de lo que un trabajador hace, cómo lo hace y por qué lo hace. Debe mostrar con precisión el contenido del puesto, el ambiente y las condiciones de empleo. La especificación del puesto enuncia las calificaciones mínimas aceptables que los empleados deben poseer para desempeñar exitosamente un puesto dado. Así que la descripción del puesto, identifica las características del titular exitoso.

### **DISEÑO Y MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN.**

Es un estudio *no experimental*, ya que no se manipulan deliberadamente las variables, pues lo que se hace normalmente, es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. De igual forma es de nivel Descriptivo-Comparativo, ya que su objetivo central es detallar las funciones establecidas oficialmente en la dependencia y de corte transversal ya que se recolectan datos en un sólo momento con el propósito de describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Así con el tipo de estudio, su alcance y corte en el tiempo, se comparan los datos recolectados en la aplicación del instrumento, con el propósito de comparar si las funciones<sup>26</sup> establecidas en los manuales de la organización, son realmente las que se llevan a cabo en la práctica.

---

<sup>26</sup> En este caso, son las funciones de los puestos de trabajo existentes al interior de la Oficina de Hacienda del Estado, específicamente del área de Ejecución Fiscal, los que se analizan y se comparan.

Dado que el estudio se basa en el análisis de un fenómeno social, su enfoque es cualitativo y el método de interpretación la hermenéutica<sup>27</sup>. En este caso, se trata de funciones laborales cuya ejecución implica ciertos requerimientos tanto en términos de perfil idóneo, como en aspectos que tienen relación directa con su formación académica, habilidades, conocimientos, condiciones de trabajo, etc., lo cual va definiendo los requisitos necesarios en el proceso de selección de personal adecuado.

**Población y descripción de los actores:** Personal del área de Ejecución Fiscal (6 empleados en total). Se eligió este departamento, ya que representa el área más importante en la estructura orgánica de la Dependencia objeto de estudio, además por la gran cantidad de funciones que en ella se realizan, la enorme responsabilidad que conlleva por su naturaleza fiscal, legal y prescriptiva y por ser en este momento, la zona de mayor conflicto, ya que desde hace varios años, se ha visto afectada en cuanto a sus servicios, desempeño y productividad, aunado a la carencia de materiales y de personal. Los actores intervinientes estudiados, es personal de base sindical (5) y eventual (1), los que conforman el área de Ejecución Fiscal.

**Instrumento de Recolección de Datos:** Se utilizó un cuestionario estandarizado con el cual se realizan normalmente los estudios relativos al Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo. El cuestionario en mención, consta de doce hojas con preguntas abiertas y de opción múltiple. Se divide en dos secciones: Descripción del puesto y Especificación del puesto.

En la descripción del puesto se incluye información sobre descripción del encabezado (6 preguntas), *descripción genérica* (1 pregunta abierta) y *descripción específica* (3 preguntas abiertas y 6 bloques de opción múltiple).

En la *especificación del puesto* se toma en cuenta la *habilidad física* (1 bloque de opción múltiple); la *habilidad mental* (1 bloque de opción múltiple y 5 preguntas); la *responsabilidad* (4 bloques de opción múltiple y 13 preguntas); *esfuerzo* (4 bloques de opción múltiple); *condiciones ambientales de trabajo* (10 bloques de opción múltiple); otros *requisitos del puesto* (2 bloques de opción múltiple) y por último Datos generales (2 preguntas).

---

<sup>27</sup> Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, “es la ciencia y arte de la interpretación, sobre todo de textos, para determinar el significado exacto de las palabras mediante las cuales se ha expresado un pensamiento”, es decir, la interpretación de todo texto, incluidos los trabajos de investigación.

Con el análisis de puesto se podrán enumerar y coordinar las: actividades, tareas o funciones que conforman el puesto, así como los requisitos que lo diferencian de los demás; de esta manera poder delimitar las técnicas necesarias para el reclutamiento y la selección de personal.

***Supuestos del Estudio.***

**S<sub>1</sub>:** La descripción de funciones del puesto, no está acorde al proceso de selección en términos de perfil idóneo.

**S<sub>2</sub>:** Sustentar el proceso de selección sólo en la descripción de funciones de los puestos, disminuye su eficacia.

**Operacionalización de las Variables**

Variable	Tipo	Supuestos	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítem	Parámetros	Instrumento	Constructos	Procedimiento Estadístico	Estadístico De prueba
<b>Funciones del puesto</b>	V1	La descripción de funciones del puesto, no está acorde al proceso de selección en términos de perfil idóneo.  Sustentar el proceso de selección sólo en la descripción de funciones de los puestos, disminuye su eficacia.	Proceso de determinación, mediante la observación y el estudio, de los elementos componentes de un puesto específico, estableciéndose las responsabilidades, capacidades, requisitos físicos y mentales que exige, los riesgos que comporta y las condiciones ambientales en las que se desenvuelve.	Habilidad Física  Habilidad Mental  Responsabilidad  Esfuerzo Condiciones ambientales de trabajo  Otros requisitos del puesto	Agudeza Cálculo Coordinación Destreza Fuerza Conocimientos, escolaridad, experiencia, criterio, iniciativa Información confidencial, manejo de fondos, trabajo, errores, exactitud Mental y físico Lugar, temperatura, atmósfera, iluminación, sitio, ambiente, turno, riesgos, seguridad, . Personales Cualidades	Habilidades requeridas  Habilidades requeridas  Daño, consecuencias  Req. Características del entorno  Características	Agudeza visual, coordinación mixta, Trabajar rápido, destreza en los dedos... Análisis, memoria, estudios, leer y escribir, mecanografía... Contratos, nóminas, registros contables, dinero, títulos de crédito, recibos, etc. Juzgar, mover.. Elevado, frío, polvoso, artificial, escritorio, limpio...  Edad, sexo, presentación, amable, etc.	Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADPT).	C1	Estudio comparado Enfoque cualitativo	Sólo se identifican diferencias.

Variable	Tipo	Supuestos	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítem	Parámetros	Instrumento	Constructos	Procedimiento Estadístico	Estadístico De prueba
<b>Proceso de Selección</b>	V2	<p>La descripción de funciones del puesto, no está acorde al proceso de selección en términos de perfil idóneo.</p> <p>Sustentar el proceso de selección sólo en la descripción de funciones de los puestos, disminuye su eficacia.</p>	Proceso estructurado y planificado mediante el que se busca, elige e incorpora a los nuevos trabajadores más idóneos, aptos o cercanos a los requerimientos que una demanda	<i>*Etapas del proceso de selección:</i>	<p>requisición de la vacante,</p> <p>reclutamiento,</p> <p>entrevista inicial, evaluación psicométrica, entrevista dimensional por competencias, entrevista con supervisor, contratación.</p>	Pruebas estandarizadas.	<p>Solicitud expresa, puesto de mando medio, oficinas de hacienda. interno y externo; fuentes (universidades, candidatos por iniciativa propia, familiares y referidos) y medios (electrónico, prensa, aviso en oficinas)</p> <p>Requerimientos a cubrir: licenciatura, presentación, experiencia., edad.</p> <p>Prueba Cleaver</p> <p>Cuestionarios, valoración médica.</p>	Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADPT). Como base de todos los procesos de selección.	C1	Estudio comparado Enfoque cualitativo	Sólo se identifican diferencias.

**Procesamiento de la Información**

Descripción del puesto y sus funciones establecidas (A):	Descripción de las Funciones en la práctica: (B)	Perfil del puesto según experiencia personal: (C)	Deficiencias detectadas en el estudio comparado (A Vx. B) (D)	Resultados del estudio comparado: (E)
<p>• <b>Descripción General:</b></p> <p>El titular de este puesto es responsable de detectar a través del Padrón Estatal de Contribuyentes, los créditos fiscales pendientes de pago; de verificar la elaboración y Notificación de los Mandamientos de Ejecución y de los Requerimientos de pago; de coordinar el embargo de bienes a los contribuyentes que fueron requeridos de revisar las solicitudes para pago en parcialidades; de supervisar las actividades de los notificadotes-ejecutores; de determinar y realizar el pago de sus honorarios de ejecución y los del personal administrativo; así como de verificar la entrega de requerimientos a los contribuyentes solidarios cuyos cheques por pago de obligaciones fueron devueltos por la Institución Bancaria por ser improcedentes.</p> <p>• <b>Funciones:</b></p> <p>1.- Detectar a través del Padrón Estatal de Contribuyentes los créditos fiscales pendientes de pago para efectuar su recuperación a través del Procedimiento Administrativo de Ejecución.</p> <p>2.- Elaborar los Mandamientos de Ejecución y los Requerimientos de pago de cada contribuyente y notificarle sobre</p>	<p>• <b>Descripción General:</b></p> <p>El titular de este puesto coordina, supervisa y organiza el trabajo que se lleva a cabo en el área de Ejecución Fiscal. Así mismo, revisa los créditos y su vencimiento, aplica el Procedimiento Administrativo de Ejecución y llena los formatos correspondientes. Atiende, informa y asesora a los contribuyentes en sus trámites, recibe y envía documentación a la Subdirección de Ejecución Fiscal de la SEFIPLAN y recibe instrucciones de los mismos por escrito, vía telefónica y por correo electrónico institucional. Recibe supervisión por parte del jefe de oficina así como de contraloría interna de la SEFIPLAN y ejerce a su vez supervisión a sus colaboradores en el área y a los notificadotes-ejecutores.</p> <p>• <b>Funciones:</b></p> <p>1.- Revisar multas de</p>	<p>• <b>Habilidades Físicas.</b></p> <p>Trabajar rápido por periodos breves; coordinación mixta (entre manos, brazos, piernas y pies); agudeza auditiva y visual, destreza de los dedos.</p> <p>• <b>Habilidades Mentales.</b></p> <p>Concentración, juicio, memoria de instrucciones verbales, resolución de problemas, criterio, comprensión, memoria de detalles, inteligencia normal, expresión verbal, análisis, toma de decisiones, atención múltiple, razón, disponibilidad para aprender, capacidad de organización. <u>Conocimientos:</u> Leer y escribir, operaciones aritméticas, mecanografía, contabilidad, manejo de máquinas de oficina, experiencia no necesaria, carrera profesional o técnica.</p> <p>• <b>Responsabilidad</b></p> <p>Cada quien es responsable de su propio trabajo y de sus herramientas y equipo para</p>	<p>• <b>Causas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul> <p>El titular del puesto, por lo general es una persona sin experiencia previa en materia de Ejecución Fiscal y no necesariamente cuenta con una licenciatura, el puesto lo han ocupado personas con carrera técnica o carreras afines como licenciados en derecho o contadores públicos. Conoce las tareas correspondientes a su área de trabajo por medio de la información y asesoría que se le brinda desde la Subdirección de Ejecución Fiscal de la SEFIPLAN o va aprendiendo conforme a las necesidades que se van presentando en la práctica cotidiana pero desconoce por lo general los manuales de la organización y los operativos. Coordina, supervisa y organiza las actividades del área sin una disciplina y pone mayor énfasis en ello sólo cuando le es requerido por los altos mandos. Los auxiliares administrativos cumplen con su trabajo en la medida de sus posibilidades. Se aplica el PAE hasta donde es posible, ya que no se cuenta con los recursos financieros, materiales ni de personal para llegar al embargo de los bienes e inmuebles por lo que el procedimiento queda suspendido.</p>	<p>• <b>Perfil idóneo</b></p> <p>1. <b>Habilidades físicas:</b></p> <p>Trabajar rápido por periodos breves de tiempo; tener coordinación adecuada en todas sus extremidades; agudeza auditiva y visual; destreza con los dedos; buena salud; tolerancia a periodos de tiempo en los cuales se estará sentado o de pie.</p> <p>2. <b>Habilidades mentales:</b></p> <p>Capacidad de concentración; memoria de instrucciones verbales; resolución de problemas; aprendizaje, comprensión, memoria de detalles; inteligencia normal; adecuada expresión verbal; capacidad de organización. <u>Conocimientos:</u> Licenciatura en derecho o contaduría pública, especialidad en fiscal (para el puesto de titular del área); manejo de computadora y herramientas de oficina, experiencia no necesaria.</p> <p>3. <b>Responsabilidad:</b></p> <p>El grado de responsabilidad de ésta área es elevado por el acceso a la información confidencial con respecto a créditos fiscales de personas físicas</p>

<p>su crédito fiscal.</p> <p>3.- Coordinar el embargo de bienes a los contribuyentes que fueron requeridos con el propósito de verificar que se lleve a cabo correctamente el secuestro administrativo de los mismos.</p> <p>4.- Revisar los estados de cuenta referentes a adeudos, multas y recargos de los contribuyentes con el objeto de verificar que la información registrada esté actualizada.</p> <p>5.- Revisar las contestaciones a edictos y amparos que se enviarán a Notarías Públicas para detectar que no presenten errores en su redacción.</p> <p>6.- Supervisar las actividades de los Notificadotes-Ejecutores, en base a los lineamientos que establece el Código Fiscal para el Estado y el Código Fiscal de la Federación, con el objetivo de que las actividades se realicen de acuerdo a la normatividad establecida.</p> <p>7.- Determinar y realizar el pago de honorarios de Ejecución a los Notificadotes-Ejecutores así como del personal administrativo, con el propósito de cumplir con los lineamientos establecidos por la Subsecretaría de Ingresos.</p> <p>8.- Verificar la entrega de requerimientos a los Contribuyentes solidarios cuyos cheques por pago de obligaciones fueron devueltos por la Institución Bancaria al ser improcedentes, con el propósito de efectuar la recuperación del importe por el trámite que realizó la Oficina de Hacienda.</p> <p>9.- Realizar los registros para el control del rezago del impuesto sobre tenencia o uso de vehículos, con la finalidad de conservarlos actualizados y recuperar los créditos fiscales.</p> <p>10.- Proporcionar al Jefe de la sección de</p>	<p>tenencias vencidas en el Sistema Interno de Recaudación y en los listados del padrón existente para la aplicación de la multa según sea el caso.</p> <p>2.-Llenar los formatos con la información correspondiente para la aplicación del Procedimiento Administrativo de Ejecución (PAE).</p> <p>3.- Mandar a requerir a los contribuyentes y dictaminar los bienes o inmuebles objetos de embargo en caso de que el contribuyente no cumpla en el plazo fijado por la ley con el pago de sus obligaciones.</p> <p>4.- Se revisan los estados de cuenta referentes a adeudos, multas y recargos de los contribuyentes sólo cuando se solicita esa información por parte de SEFIPLAN o en auditorias.</p> <p>5.- Se revisan las contestaciones de edictos y amparos cuando se reciben en la oficina y se envían de inmediato a las Notarías para evitar sanciones.</p> <p>6.- Se supervisan las actividades de los Notificadotes-Ejecutores por parte de los auxiliares administrativos y la encargada del área, de acuerdo a los lineamientos de los códigos correspondientes no con la frecuencia requerida.</p> <p>7.- Se determina y realiza el pago de honorarios de</p>	<p>llevarlo a cabo pues está inventariado de manera individual; todos los créditos fiscales que se manejan en el área tienen un vencimiento o prescripción y su descuido puede originar pérdidas económicas y sanciones legales; Toda falta recae en el encargado del área y en el jefe de la Oficina ante la SEFIPLAN; la pérdida, falsificación o robo de cualquier documento perteneciente al área es causa de amonestación, la cual puede ser verbal, económica e incluso la pérdida del trabajo, según sea el caso.</p> <p>Cualquier incumplimiento en cuanto a la omisión o falta de aplicación del PAE, es causa de responsabilidad económica y gastos para su resolución; las decisiones más importantes en cuanto a la resolución de problemas provienen de los altos mandos; la nómina del pago de honorarios al personal Notificador-Ejecutor y administrativos, debe apegarse a los lineamientos establecidos por la SEFIPLAN para su justa distribución y cobro; cualquier error u omisión, lesiona el prestigio de la dependencia y de jefatura.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Esfuerzo</b></li> </ul> <p><u>Mental:</u> Analizar, pensar, razonar, atención de detalles, atención al contribuyente.</p> <p><u>Físico:</u> Subir escaleras, caminar,</p>	<p>1.- Se revisa si existe multa en el pago de impuesto sobre tenencia y uso de vehículos a petición del mismo contribuyente cuando éste acude a la oficina a realizar su pago.</p> <p>2.- Se llenan los formatos solamente cuando la Subdirección de Ejecución Fiscal solicita por escrito que se aplique la multa correspondiente, según sea el caso y se procede a la aplicación del PAE hasta donde es posible.</p> <p>3.- Se manda a requerir al contribuyente a solicitud de la SEFIPLAN a través del Notificador-Ejecutor, el cual aplica el PAE y dictamina los bienes e inmuebles a embargar en caso de que el contribuyente no cumpla con sus obligaciones y de ser así, la multa queda en el rezago en espera de alguna respuesta por parte de éste último, ya que no se cuenta con los recursos materiales, financieros ni de personal para poder finalizar dicho procedimiento.</p> <p>4.- Al no existir una constante supervisión, se revisan los estados de cuenta referentes a adeudos, multas y recargos de los contribuyentes sólo en caso de auditorias o a solicitud de la misma SEFIPLAN.</p> <p>5.-Se tiene mayor control sobre la contestación de juicios y amparos por su naturaleza prescriptiva a corto plazo.</p> <p>6.-Se supervisa el trabajo de los Notificadotes-Ejecutores para tratar de mantener un control y orden en los procedimientos fiscales, no con la disciplina que amerita el caso ya que existen pocos y no están bien capacitados para el trabajo.</p> <p>7.- Se determina el pago de honorarios de ejecución al personal notificador-ejecutor de acuerdo a los lineamientos que</p>	<p>y morales. Cualquier pérdida, alteración, falsificación u omisión, puede ocasionar graves daños tanto a la dependencia como al empleado en sí ya que puede ir desde una amonestación hasta la pérdida misma del empleo e incluso, sanciones legales. Por consiguiente, se requiere de un alto grado de compromiso y responsabilidad por parte del titular del puesto así como de sus auxiliares.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>4. Esfuerzo:</b></li> </ul> <p><u>Mental:</u> Capacidad de análisis, de coordinación y organización; de concentración, (pensar, razonar, atención de detalles); capacidad de comunicación correcta.</p> <p><u>Físico:</u> Subir escaleras, caminar, sentarse, cuantificar, escuchar, hablar, observar, pararse, comparar, estimar.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Condiciones de trabajo</b></li> </ul> <p>Lugar: Elevado, interior.  Temperatura: Fría, fresca.  Iluminación: Artificial  Atmósfera: Ventilación adecuada, libre de olores y polvo.  Sitio: Escritorio o mesa de trabajo, mostrador o computadora.  Turno: Diurno.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Expectativas</b></li> </ul> <p>1.- Cubriendo los requerimientos propios del perfil adecuado a las funciones de ésta área, se debe reflejar un incremento en la productividad en el trabajo; así mismo, se establecen mejores</p>
--	---	--	--	---

<p>Ejecución Fiscal, información sobre el desahogo de los requerimientos, avance y comprobaciones recibidas con el fin de facilitar el seguimiento que se realice y notificar a la SEFIPLAN los avances que se presenten.</p> <p>11.- Realizar todas aquellas funciones en el ámbito de su competencia, necesarias para el logro de los objetivos de esta Secretaría.</p>	<p>Ejecución a los Notificadotes-Ejecutores así como al personal administrativo, en apego a los lineamientos de la Secretaría de Finanzas y Planeación.</p> <p>8.-Se verifica la entrega de requerimientos a los contribuyentes solidarios cuyos cheques por pago de obligaciones fueron devueltos por los bancos al ser improcedentes, con el propósito de efectuar la recuperación del importe por el trámite correspondiente a la Oficina de Hacienda.</p> <p>9.- Se realizan los registros para el control del rezago del impuesto sobre tenencia o uso de vehículos, con la finalidad de conservarlos actualizados y recuperar los créditos fiscales.</p> <p>10.- Se proporciona al encargado del área, cuando éste o la SEFIPLAN lo solicita, información sobre el desahogo de los requerimientos y avances que se tengan al respecto, actualizando los datos de manera esporádica o por órdenes superiores</p> <p>11.- Atender contribuyentes, dar información, entregar licencias, infracciones y tarjetas de circulación y cubrir cajeros.</p>	<p>sentarse, cuantificar, escuchar, hablar, observar, trasladar, pararse, comparar, estimar.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Condiciones ambientales de trabajo</b></li> </ul> <p>Lugar: Elevado, interior.  Temperatura: Frio  Iluminación: Artificial.  Atmósfera: Seca, polvosa, airosa y olorosa.  Sitio: Escritorio, mesa, máquina y mostrador.  Turno: Diurno en su mayoría y el personal de contrato es mixto.  Ambiente: Limpio y ordenado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Riesgos y peligros</b></li> </ul> <p><i>Caídas de objetos, cortaduras leves, choques leves, descargas eléctricas leves, afecciones cutáneas y afecciones circulatorias (poco frecuentes).</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Medidas de seguridad</b></li> </ul> <p><i>Extinguidotes y ventiladores.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Aditamentos</b></li> </ul> <p><i>Por el tipo de trabajo, no se requieren aditamentos especiales, posiblemente lentes protectores contra la radiación emitida por el monitor de las computadoras</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Otros requisitos</b></li> </ul> <p><i>Ser preferentemente de nacionalidad mexicana; voluntad de servicio, experiencia no</i></p>	<p>determine la SEFIPLAN, los cuales suelen ser muy cambiantes, ya que no se apegan fielmente a ninguna legislación.</p> <p>8.- A solicitud de la SEFIPLAN, se verifica la entrega de requerimientos a los contribuyentes cuyos cheques hayan sido devueltos por el Banco por ser improcedentes, ya que no existe en la Oficina alguna forma de confirmar si estos cheques tienen fondos y están debidamente requisitados.</p> <p>9.- Con respecto al registro para controlar el rezago del impuesto sobre tenencia o uso de vehículos, se trata de llevar un control conforme lo va solicitando la SEFIPLAN.</p> <p>10.- No existe mucho control ni orden entre el encargado de la sección y sus auxiliares por lo tanto, los informes de trabajo y su control no se realizan con frecuencia.</p> <p>11.- El personal debe ser multi-funcional, ya que está a disposición del jefe de oficina y de las necesidades que deban cubrirse.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Efectos;</i></li> </ul> <p><i>1.- El desconocimiento de las funciones propias del área ocasiona confusión por parte del personal y de sus superiores con respecto al manejo adecuado de ésta.</i></p> <p><i>2.- La falta de capacitación ocasiona que el trabajo se realice de manera incorrecta y esto produce rezago, confusión y responsabilidad económica para la dependencia así como sanciones legales.</i></p> <p><i>3.- El no contar con un perfil de puestos adecuado, repercute notoriamente en el desempeño de las funciones propias del puesto.</i></p> <p><i>4.- La falta de recursos materiales, financieros y de personal capacitado afecta el servicio y buen funcionamiento</i></p>	<p>prácticas administrativas las cuales deberán repercutir en una mayor capacidad de organización y orden al interior de dichas funciones así como un mejor desempeño de las mismas.</p> <p>2.- Al implementar mejores programas de capacitación que sean más acordes con las necesidades reales de la dependencia, se fortalecerá el nivel de conocimientos en materia de prácticas fiscales propias al departamento así como un mayor nivel de entrega, interés y compromiso por parte de los empleados de la oficina.</p> <p>3.- Diseñando mejores programas de sueldos y salarios así como de incentivos económicos adecuados al nivel de los conocimientos y grado de responsabilidad que el área requiere, los empleados podrán desarrollar mejores condiciones tanto laborales como profesionales, así como planes de vida y carrera que le permitan desarrollarse plenamente e incrementar así los niveles de satisfacción laboral y motivación.</p> <p>4.- Atendiendo las carencias económicas y materiales del área, equipándolo con las herramientas necesarias para que los empleados puedan desarrollar plenamente sus funciones, se podrá subsanar el rezago existente en materia de créditos fiscales y se podrá cubrir en su totalidad el Procedimiento Administrativo de Ejecución, el cual requiere de los medios necesarios para poder llevarse a cabo y así recuperar en su totalidad los créditos, bienes e inmuebles embargados.</p> <p>5.- Respetando las funciones propias del puesto sin mover al personal de su área de trabajo, se podrá poner mayor</p>
---	---	--	--	---

		<p><i>necesaria, rectitud, prudencia, responsabilidad, tolerancia, tacto, actitud para ganar confianza, imparcial, interés, conciencia, cortesía, discreción, paciencia, respeto, paciencia, accesible, amable, integridad, dominio de la escritura, puntual, capacidad de controlar y de organizar, iniciativa, compañerismo, seriedad, sinceridad y orden.</i></p>	<p><i>del área.</i>  <i>5.- Los bajos sueldos y la falta de incentivos económicos adecuados, disminuye el interés de los empleados por su trabajo y los desmotiva.</i>  <i>6.- La multi-funcionalidad de los empleados ocasiona descuido de las funciones propias del puesto y rezago.</i></p>	<p>atención a las funciones propias del área, evitando así el rezago, descuido y falta de compromiso de los mismos con sus actividades.  6.-</p>
--	--	--	--	--

### **Reflexiones Finales:**

Posterior al estudio comparado, en el cual se describieron cada uno de los puestos conforme a las funciones establecidas en los manuales y lo que se realiza en la práctica cotidiana, fueron detectadas algunas deficiencias que afectan en gran medida el buen funcionamiento de esta dependencia.

Es a través de un método interpretativo, como se fueron vislumbrando las deficiencias existentes en estos procesos de selección, ya que no sólo se apega a la experiencia personal de quienes suscriben este documento, sino también se apoya en la opinión de un panel de expertos en el área, los que en todo momento estuvieron dispuestos a colaborar con el estudio.

En principio, ha quedado establecido que el personal que conforma el área de Ejecución Fiscal, que fue en la que se puso en práctica el instrumento del Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo, no cuenta efectivamente con los conocimientos que ameritan las funciones propias de dicho departamento.

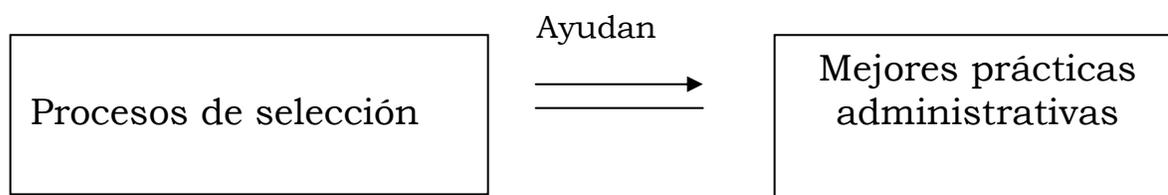
Al respecto se puede apreciar que, a pesar de esto, el personal, mediante la práctica rutinaria de sus funciones y de las necesidades que estas conllevan, ha podido resolver de alguna manera las exigencias del servicio. Sin embargo, este aspecto afecta en gran medida el buen desempeño de las mismas, lo cual se ve reflejado en la situación de rezago y fallas generales por las que atraviesan actualmente.

De igual manera, es interesante destacar que muchos de los requerimientos del puesto no son cubiertos adecuadamente, ya que no existe en sí un perfil de puestos definido, únicamente se han establecido una serie de funciones a realizar con lo cual no se puede llevar a cabo un adecuado proceso de selección sólo basándose en este aspecto.

No solamente se pudo definir un primer esbozo de perfil del puesto, sino que también fueron detectadas fallas generales en cuanto a las condiciones laborales se refiere. El hecho de no contar con recursos materiales, financieros y de personal preparado no es responsabilidad del empleado en sí, es sólo una consecuencia del mal manejo de sus procedimientos administrativos en materia de selección.

Este fenómeno se puede explicar brevemente, por el hecho de existir en esta dependencia un sindicato, el cual, como suele suceder en la mayor parte de las oficinas gubernamentales, tiene ingerencia sobre las propuestas de posibles candidatos a los puestos vacantes, ya que para su realización simplemente se apegan a cubrir un interés personal y no un requerimiento real de la institución.

**Así pues:**



**Finalmente:**

Hoy en día, se han implementado poco a poco programas de calidad total en varias dependencias gubernamentales. Los cambios aunados a los mismos pueden ser muy benéficos tanto para los que conforman la plantilla laboral como para el mismo país, ya que con estos programas se busca no sólo mejorar los servicios, sino también la calidad de vida del empleado.

Las empresas privadas que han implementado este tipo de prácticas en su administración del recurso humano, son grandes potencias hoy en día. Ponerlas en práctica no es fácil, requiere de mucho esfuerzo pero sobre todo de un gran compromiso y responsabilidad por parte de todos los que conforman la organización. Así mismo, requiere de un cambio cultural, estructural y sobre todo, axiológico, ya que se necesita de valores fundamentales para su comprensión, entendimiento y aceptación porque finalmente, no hay mayor recurso en ninguna empresa que el capital humano.

## **Futuras Líneas de Investigación.**

### ***A partir de la revisión de la Teoría***

A través de la revisión de la literatura, de donde fueron extraídas las teorías que sustentan la práctica del Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo como una práctica fundamental para realizar procesos de selección de personal apropiados a las exigencias de un mundo que cambia constantemente, es como podemos entender que no sólo se trata de administrar personal, sino de administrar con el personal.

Enfocar nuestros procesos de selección y sustentarlo con este tipo de instrumentos, nos ayuda de manera objetiva a mejorar nuestro centro de trabajo no sólo en términos de productividad o resultados numéricos, sino en calidad de vida, planes de desarrollo profesional, incentivos económicos, capacitación inteligente y en general, todo un mundo de posibilidades.

Derivado de esto, se deben considerar una serie de factores que, para futuras investigaciones es necesario tomar en consideración, sobre todo si se quiere mejorar el proceso de selección en las empresas. Por ejemplo, hoy en día es muy común la implementación de programas destinados a detectar el capital humano y potenciarlo hasta su máxima expresión.

### ***A partir de los resultados***

Como parte fundamental de este estudio comparado, se puede concluir que es preciso implementar un programa que sirva para regular y mejorar los procesos de selección que sirva no sólo para esta dependencia en particular, sino que pueda ser extensiva a toda la administración pública existente, ya que, desafortunadamente, muchos de los aspectos que se han abordado en este estudio, no son tomados en cuenta en las prácticas derivadas de la administración pública, razón por la cual la diferencia entre las instituciones privadas y las gubernamentales resulta ser abismalmente alarmante.

De igual manera, al implementar este tipo de prácticas en este contexto, es necesario realizar en lo sucesivo, otra investigación para determinar el grado de mejoría obtenido con su implementación y compararlo con los resultados obtenidos de las pruebas en sus inicios.

Con todo esto, las mejoras en los procesos de selección de personal en el ámbito de la administración pública, puede ir modificando las prácticas rudimentarias con las que normalmente funcionan.

### **Bibliografía**

1. Fernández Ríos, Manuel (1999). *Diccionario de Recursos Humanos. Organización y Dirección*. España: Díaz de Santos S. A.
2. Werther, W. B. Jr.; Davis, K. (1990). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
3. Ducceschi, M. (1982). *Técnicas modernas de Dirección de Personal*. Madrid: Ibérico Europea de Ediciones, S.A.
4. Chiavenato, Idalberto (1988). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
5. Puchol, Luis (1993). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: ESIC.
6. Chiavenato, Idalberto (2005). *Gestión del talento humano* McGraw-Hill.
7. Louart, Pierre (2000), *Gestión de los Recursos Humanos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
8. L. Mathis, Robert, H. Jackson, John (2000). *Fundamentos de Administración de Recursos Humanos. Perspectivas esenciales*. Thompson.



CAPITAL HUMANO  
EN LAS ORGANIZACIONES

Arturo García Santillán  
Rubén Edel Navarro  
Coords.